

SISÄISET AUDITOINNIT TOIMINNAN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Sanna Laukas

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LAUKAS, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.5.2010
	Sivumäärä 69+8	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Sisäiset auditoinnit toiminnan kehittämisen välineenä		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) Harri Peuranen ja Jouni Jurvelin, Jyväskylän AMK Marko Laatu, ABB Oy, Motors		
Toimeksiantaja(t) ABB Oy, Motors		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin sisäisten auditointien toimivuutta ABB Oy, Motorsissa. Työn tavoitteena oli tutkia, kuinka toimintajärjestelmän sisäisiä auditointeja voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisen välineenä. Tavoitteena oli selvittää, onko sisäisiin auditointeihin olemassa mallia, jossa auditoinnit ovat tehokas kehittämisen väline ja jossa ne tuovat hyötyä yrityksen tavoitteita kohti kurkotellessa. Työssä etsittiin ratkaisua muun muassa kysymyksiin, kuinka auditointisuunnitelma saadaan aikaan ja miten auditoinnit saadaan pidettyä elinvoimaisina.</p> <p>Yrityksen sisäinen keino ylläpitää ja kehittää toimintajärjestelmää on suorittaa määrääjain sisäiset auditoinnit. Auditointi on tarkastustyötä, jolla varmistetaan, että organisaation toimintajärjestelmä toimii käytännössäkin eikä ole vain paperille laadittu kuvaus, joskus jopa haavekuva. Auditointien suorittamiseksi on kuitenkin paljon vapausasteita ja yritys voi laatia itselleen sopivan auditointiohjelman ja toteuttaa määrittelemänsä auditoinnit parhaaksi katsomallaan tavalla.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin aihepiiriin kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin Motorsilla tutustumalla olemassa olevaan toimintaan voimassaolevan ohjeistuksen avulla ja haastattelemalla prosessinomistajia. Lisäksi tehtiin benchmarking kolmessa eri yrityksessä. Benchmarkingin avulla oli tarkoitus löytää vihjeitä, mitä kannattaisi tehdä toisin tai mitä piirteitä omassa toiminnassa parantaa entisestään.</p> <p>Opinnäytetyössä ei varsinaisesti ratkottu ongelmia, vaan selvitettiin organisaation nykytilanne sisäisten auditointien suhteen ja tuotiin esille perustellen erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja benchmarking-kohteista saatujen tietojen pohjalta. Tulosten pohjalta voidaan kehittää organisaation sisäisten auditointien toimivuutta paremmaksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Laatu, arviointi, auditointi, toiminnan kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) LAUKAS, Sanna	Type of publication Master's Thesis	Date 28052010
	Pages 69+8	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title Internal audits as the method of operational development		
Degree Programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Harri Peuranen and Jouni Jurvelin, Jyväskylä University of Applied Sciences Marko Laatu, ABB Ltd, Motors		
Assigned by ABB Ltd, Motors		
<p>Abstract</p> <p>In this thesis the functionality of the internal audits was researched at ABB Ltd, Motors. The objective of this thesis was to study how internal audits can be utilized as a method of operational development. The main goal was to find out if there is an effective model of internal audits and how they can help the organization to approach its goals. In this thesis the purpose was to find answers to some questions like how to make an audit plan and how to keep audits lively.</p> <p>Internal audits are the internal way for the organization to maintain and develop its operational system. An audit is a survey and its goal is to confirm that operational system works also in practice and is not only a piece of paper, sometimes even an illusion. There is a lot of freedom in auditing and an organization can make an audit plan which suits them and execute audits the way they find the best.</p> <p>Theoretical part of the research was made by reading literature about the matter. Empirical part of the research was made at Motors by getting to know the existing operations with the help of valid instructions and by interviewing the process owners. Also benchmarking was made in three different organizations. By benchmarking it was meant to find clues about what is worthwhile to do in another way or what features should be improved even more.</p> <p>The study did not solve any problems but it clarified the present situation of internal audits at Motors and also pointed out some different perspectives and methods which were discovered by benchmarking. Based on the results it is possible to improve the functionality of internal audits even more.</p>		
Keywords quality, evaluation, audit, operational development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

KUVIOLUETTELO	3
TAULUKKOLUETTELO	4
KÄSITTEITÄ	5
JOHDANTO	6
1 TUTKIMUKSEN KOHDE	7
1.1 Tausta kohdeorganisaatiosta.....	7
1.2 ABB Oy Motorsin prosessijohtaminen.....	8
1.3 Tutkimuksen suorittaminen.....	9
2 JOHTAMINEN.....	10
3 LAATUAJATTELU.....	12
3.1 Laatujohtaminen.....	12
3.2 Laaturjestelmien nykytilanne	14
3.3 Laatujohtamisen sudenkuopat.....	14
4 JATKUVA KEHITTÄMINEN	15
4.1 Jatkuva parantaminen	15
4.2 Palautteen annon merkitys oppimiselle	18
4.3 Oppiva organisaatio.....	19
5 SISÄISET AUDITOINNIT	21
5.1 Miksi sisäisiä auditointeja?	21
5.2 Auditointiperiaatteita	25
5.3 Auditoinnin rooli.....	27
5.4 Auditointi on nelivaiheinen prosessi.....	29
5.5 Laaturpalkintokriteerit arvioinnin perusteena.....	32
6 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	35
6.1 Benchmarking tutkimusmenetelmänä.....	35
6.1.1 Benchmarkingin eettiset periaatteet.....	36
6.1.2 Benchmarking-tyypit.....	36
6.1.3 Benchmarkingin toteuttaminen.....	39
6.2 Teemahaastattelu	40

7 NYKYTILAN KARTOITUS	42
7.1 ABB Oy:n laatutoiminta	42
7.2 Jatkuva kehittäminen	42
7.3 Auditointi ABB Oy Motorsissa	43
8 BENCHMARKING-TUTKIMUS	46
8.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	46
8.2 Tutkimuksen tulokset	49
9 POHDINTA.....	52
9.1 Nykytilan analysointi.....	52
9.2 Prosessin toimivuus	55
9.3 Poikkeamien korjaaminen tehokkaasti.....	56
9.4 Auditointisuunnitelman laatiminen.....	58
9.5 Katselmusten tuloksellisuus	59
9.6 Laaturaportointikriteerit sisäisten auditointien tukena	61
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	62
10.2 Keskeiset tulokset.....	64
LÄHTEET	67
LIITTEET	68
Liite 1. Tuoteprosessin omistajan haastattelu.....	70
Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin omistajan haastattelu	72
Liite 3. Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan haastattelu.....	75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. ABB Oy:n organisaatio	7
Kuvio 2. ABB Oy Motors-yksikössä valmistettavia M3-tuotesarjan moottoreita	8
Kuvio 3. ABB Oy Motorsin prosessikartta.....	9
Kuvio 4. Pelkistetty strategiaprosessi	11
Kuvio 5. PDCA-ympyrä	16
Kuvio 6. Selkäydinreaktion synty	18
Kuvio 7. Organisaation erinomaisuuteen vaikuttavat tekijät	19
Kuvio 8. Sisäiset auditoinnit johtamisen välineenä	23
Kuvio 9. Sisäisten auditointien kehittyminen ajan kuluessa	24
Kuvio 10. Auditointivaatimusten luokittelu	29
Kuvio 11. Auditoinnin analysointivaiheen suorittaminen	30
Kuvio 12. Auditoinnin näkökulman muuttuminen ajan kuluessa	31
Kuvio 13. Baldrige-kriteerien viitekehys: suorituskyvyn erinomaisuus	33
Kuvio 14. Benchmarkingprosessi	39
Kuvio 15. Benchmarking-prosessin prosessikuvaus	39
Kuvio 16. ABB Oy Motorsin strategiakolmio	43
Kuvio 17. Auditoinnin prosessimalli	64

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Benchmarking-tyyppien vertailu	37
TAULUKKO 2. Erilaiset benchmarking-tyypit	38
TAULUKKO 3. Toimintatapojen vertailusta perustietoa.....	48

KÄSITTEITÄ

Arviointi	Arviointi perustuu arvioijan tai tuomariston jossain määrin subjektiiviseen näkemykseen kohteesta. Arviointimenetelmiä voidaan tehdä täsmällisemmäksi esimerkiksi kehittämällä arviointikriteerejä. Laatupalkinnot perustuvat arviointimenetelmään. (Lillrank 1998, 25)
Auditointi	Auditointi on järjestelmällinen ja riippumaton prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti, jotta voidaan arvioida, missä määrin auditointikriteerit on täytetty. Auditointi tehdään yhden tai useamman auditoinnin kohteen kannalta riippumattoman henkilön toimesta. (SFS-EN ISO 9000-standardi, 2005, 42)
Benchmarking	Benchmarking (esikuva-analyysi/ vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-7)
Laatupalkinto	Laatupalkinto on viitekehys, jolla pyritään kuvaamaan, mitä tarkoittaa organisaation laatujohtaminen. Toimintojen, prosessien ja organisaatioiden välinen tarkastelu perustuu pääosin perinteisen liikkeen johtamisen periaatteille. Laatupalkintokriteereihin on pyritty konkretisoimaan, mitä tehokas ja asiakaslähtöinen toiminta voisi sisältää laadun johtamisen näkökulmasta. Laatupalkintokriteerit ovat julkisia arviointiperusteita, joihin verraten organisaatiot kehittävät toimintaansa, ja mahdollisesti arvioivat organisaationsa tason joko itsearviointin tai ulkopuolisen objektiivisen arvioijan avulla. (Silén 2006, 48–49)

JOHDANTO

Oma kiinnostukseni laatutyötä ja erityisesti sisäisiä auditointeja kohtaan juontaa juurensa viimeisen vuosikymmenen aikana tekemistäni lukuisista sisäisistä auditoinneista ja näistä kertyneistä kokemuksista. Minua kiinnostaa tutkia, kuinka sisäisiä auditointeja tehdään eri organisaatioissa ja kuinka niistä voitaisiin saada vielä enemmän irti suhteessa panokseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka toimintajärjestelmän sisäisiä auditointeja voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisen välineenä. Tavoitteena on selvittää, onko sisäisiin auditointeihin olemassa mallia, jossa auditoinnit ovat tehokas kehittämisen väline ja jossa ne tuovat hyötyä yrityksen tavoitteita kohti kurkotellessa. Tavoitteena ei ole kirjata esimerkiksi uusia kysymyslistoja tai lähteä etsimään ratkaisua pienistä yksityiskohdista, vaan pohtia, mikä auditointiprosessissa voisi sujua paremmin tulosten saavuttamiseksi. Työssä etsitään ratkaisua muun muassa kysymyksiin, kuinka auditointisuunnitelma saadaan aikaan ja miten auditoinnit saadaan pidettyä elinvoimaisina.

1 TUTKIMUKSEN KOHDE

1.1 Tausta kohdeorganisaatiosta

ABB on ruotsalais-sveitsiläinen maailman johtava sähkö- ja automaatioalan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Zürichissä, Sveitsissä. Yhtymän liikevaihto vuonna 2009 oli 32 miljardia USA:n dollaria ja siinä työskenteli 117 000 ihmistä noin sadassa maassa. Voidaan siis sanoa, että ABB on kotonaan kaikkialla.

ABB auttaa asiakkaitaan hyödyntämään sähköä tehokkaasti, tuottavasti ja ympäristöystävällisesti.

ABB Oy on yhtymän suomalainen osa, joka muodostuu erillisistä liiketoimintayksiköistä, joista osa keskittyy tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja valmistamiseen, osa asiakaskohtaisesti sovittujen järjestelmien toimittamiseen. Toiminta Suomessa on keskittynyt lähinnä Vaasaan ja Helsinkiin, mutta toimipisteitä on ympäri maata.

Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatio Mikko Helinko	Pienjännite-tuotteet Heikki Uusitalo	Prosessi-automaatio Lasse Mäkelin	Sähkövoima-järjestelmät Jukka Soininen	Sähkövoima-tuotteet Mikko Niinivaara
Drives Antti Suontausta	Pienjännitekojeet Heikki Uusitalo	Prosessiteollisuus Juha Moisio	Sähkönsiirto- ja jakelujärjestelmät Jukka Soininen	Sähkönjakelu-automaatio Heikki Mustonen
MV Drives Timo Ristola	Pienjännitejärjestelmät Antti Heikkilä	Marine Lasse Mäkelin	Voimantuotannon järjestelmät Mikael Strömbäck	Keskijännitekojeet ja -kojeistot Jukka Auranen
Sähkökoneet Kalle Huittinen	Asennustuotteet Paavo Tammisto	Turboahtimet Tommi Lassila		Muuntajat Keimo Kalliosaari
Motors Mikko Helinko				
Robotit Timo Toissalo				
Product Support Sari Huttunen				
Service Kalle Mattila				
Kotimaan myynti Kari Hakkarainen				

Kuvio 1. ABB Oy:n organisaatio

ABB:llä on 120 vuoden historia sähkömoottorien valmistuksessa ja moottoritehtaita seitsemässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Espanjassa, Italiassa, Kiinassa, Intiassa ja Puolassa.

Vaasan yksikkö suunnittelee, valmistaa ja markkinoi pienjännitteisiä oikosulkusähkömoottoreita muun muassa prosessi-, puunjalostus-, metalli-, vedenkäsittely- ja laivateollisuuden sekä öljy-, kaasu- ja kemianteollisuuden tarpeisiin. Osa tuotteista on esillä kuviossa 2. Yritys on pienjännitteisten sähkömoottorien valmistuksessa markkinajohtaja. Vuonna 2009 ABB Oy, Motors valmisti yli 35 500 moottoria. Yksikön liikevaihto oli 186 MEUR ja henkilöstön määrä 505. Yrityksen erityisosaamista on asiakasräätelöityjen moottorien valmistaminen sarjatuotantomaisesti ja joustavasti lyhyillä toimitusajoilla. (ABB 2010)



Kuvio 2. ABB Oy Motors-yksikössä valmistettavia M3-tuotesarjan moottoreita

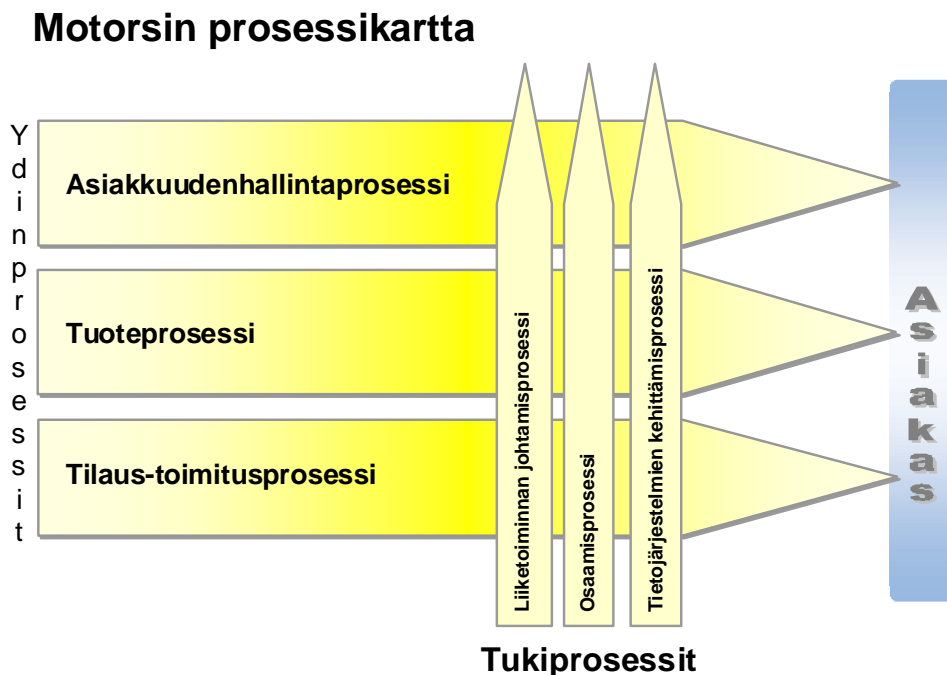
Kilpailun kiristyminen on nähtävissä myös moottorien valmistuksessa. Pysyäkseen markkinajohtajana on kaikkien Motorsissa jatkuvasti panostettava toiminnan kehittämiseen. Hinnalla suomalaiset organisaatiot eivät voi kilpailla, joten on satsattava laatuun ja tehtävä asiat kilpailijoita älykkäämmin.

Motorsin organisaatio rakentuu ydinprosesseista ja niitä tukevista tukiprosesseista. Tuotannon organisaatio on jaettu kahteen alueeseen: kokoonpanotehtaaseen, missä tehdään moottorien kokoonpanoa kahdeksalla kokoonpanolinjalla ja komponenttitehtaaseen, missä valmistetaan moottorin pääkomponentit.

1.2 ABB Oy Motorsin prosessijohtaminen

ABB Oy Motors on kirjannut tahtotilansa ylös: "Olemme asiakkaan ensisijainen valinta, luotettava ja joustava teollisuutemme esikuva." ABB Oy, Motorsissa tätä tahtotilaa toteutetaan prosessijohtamisella. Motorsissa on kolme asiakkaalle arvoa luovaa ydinprosessia: asiakkuudenhallintaprosessi, tilaus-

toimitusprosessi ja tuoteprosessi. Näille jokaiselle on nimetty prosessinomistaja, jonka tehtävänä on kehittää prosessia. Ydinprosessit tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja ylittävät linjaorganisaatiossa syntyvät rajat. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan palvelemalla ydinprosesseja ja luomalla edellytyksiä niiden toiminnalle. Operatiivisesta toiminnasta huolehtiminen (osaamisen ylläpito ja varmistus, resurssien hankinta sekä kapasiteetin varmistus) tapahtuu edelleen toiminnoissa. Esimiesvastuu on pääosin funktioissa.



Kuvio 3. ABB Oy Motorsin prosessikartta

1.3 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdytään aihepiiriin kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osuus tehdään sekä ABB Oy Motorsilla tutustumalla olemassa olevaan toimintaan että tekemällä benchmarking kolmessa eri yrityksessä. Benchmarkingin avulla on tarkoitus löytää vihjeitä, mitä kannattaisi tehdä toisin tai mitä piirteitä omassa toiminnassa parantaa entisestään.

ABB Oy Motorsin nykytilaan on perehdytty tutustumalla voimassaolevaan ohjeistukseen, vuosien varrella kertyneisiin raportteihin sekä haastatteleamalla prosessinomistajia. Haastattelukohteiksi valittiin prosessinomistajat, koska heidän rooliinsa kuuluu kehittää toimintaa. Jos he eivät koe sisäisiä auditointeja työkalukseen, niin mahdollisuudet parantaa toimintaa niiden avulla ovat vähäiset. Prosessinomistajien haastattelut löytyvät liitteistä 1-3.

2 JOHTAMINEN

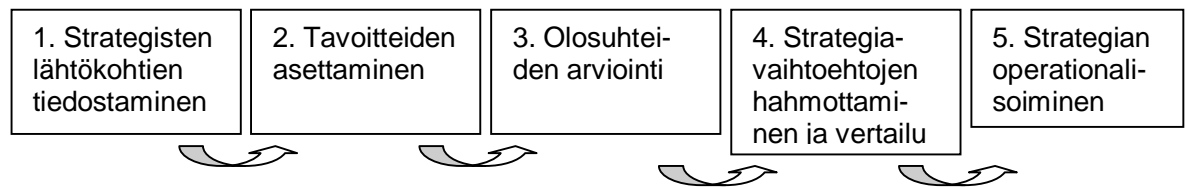
Strategia on kaikkialla. Viimeisen puolen vuosisadan aikana se on vakiinnuttanut paikkansa liikkeenjohdon avainsanastoon eikä siltä voi välttyä yksikään organisaatio. Syitä strategian olemassaololle on löydetty useita. Ensiksikin strategia antaa organisaatiolle suunnan, jonka avulla organisaatio kulkee kohti tahtotilaa. Toiseksi strategia yhtenäistää ja suuntaa organisaation tekemisiä, jotta yksilöt samassa organisaatiossa eivät puuhaa omiaan vaan toimivat yhteisen tahtotilan eteen. Kolmanneksi strategiaa tarvitaan määrittelemään ja rakentamaan organisaation identiteettiä ja tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Luoma ja Juuti (2009, 24–27) käyttävät strategian tarpeellisuudesta kuvaavaa lausetta:

”Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi.”

Strategia määrittelee asiat, jotka pysyvät siitä huolimatta, että kaikki muu ympärillä muuttuisi.

Strategialla on monia koulukuntia. Rationaaliseen strategiseen maailmankuvaan kuuluvia koulukuntia ovat muun muassa suunnittelulähtöisyys ja erinomaisuus. Suunnittelulähtöisyys edustaa hyvin vahvaa näkemystä suunnittelun kaikkivoimaisuudesta ja tämä näkyy muun muassa siinä, kuinka suunnitelmallisuus edustaa arkikielessä koko strategia-sanaa. Strategia on yhtä kuin suunnitelma liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja se on usein myös salainen. Suunnittelulähtöisyyttä on arvosteltu paljon, mutta siitä huolimatta sen peruja on strategiaprosessin käsite. Strategia ei synny itsestään, vaan se tulee synnyttää aktiivisesti erilaisten prosessivaiheiden kautta. (Juuti & Luoma

2009, 52–53) Kuviossa 4 on kuvattu pelkistetyn strategiaproessin eteneminen.



Kuvio 4. Pelkistetty strategiaproessi (Juuti & Luoma 2009, 53)

Erinomaisuus koulukuntana poikkeaa merkittävästi suunnittelulähtöisyydestä, sillä sille menestys ei ole vain lopputulos vaan myös lähtökohta. Erinomaisuus-koulukunta syntyi muutama vuosikymmen sitten, kun Japanissa alkoi nousukausi. Tämän strategisen johtamisen koulukunta näkee menestyksen olevan globaalia ja kopioitavissa. Sen mukaan on olemassa parhaita käytäntöjä, jotka ovat yhteydessä menestyvään toimintaan riippumatta olosuhteista, organisaation luonteesta tai ajankohdasta. Parhaat toimintatavat löytyvät tarkastelemalla menestykseen jo yltäneitä organisaatioita ja niiden käyttämiä toimintatapoja. Koulukunnan mukaan strateginen johtaminen on kokonaisvaltaista tekemistä, jatkuvaa oikean lähestymistavan luomista ja kehittämistä suhteessa omaan henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin. Strateginen johtaminen on tässä tapauksessa yhteensopivuuden löytämistä liiketoiminnan kriittisten osatekijöiden välillä.

Benchmarking on menestykseen johtaneiden toimintatapojen etsinnässä hyvä ja käytetty työkalu. Erinomaisuus-ajattelu on tuonut johtamisen työkalupakkiin myös laatu- ja prosessijohtamisen. Itsearviointiin käytettävät Malcolm Baldridge- ja EFQM-laatupalkintomallit pitävät myös lähtökohtanaan erinomaisuuskäsitetä. Erinomaisuus-koulukunta on saanut paljon kritiikkiä osakseen, mutta siitä huolimatta se on lähentänyt käytännön johtajia alan kirjallisuuden kanssa ja laajentanut käsitystä siitä, mitä kaikkea strategisella johtamisella tarkoitetaan. (Juuti & Luoma 2009, 61, 67–68)

Kirjan lopussa Juuti ja Luoma (2009, 279) määrittelevät strategian ja strategisen johtamisen seuraavasti:

”Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strategisen johtaminen on tuon tahtotilan, tekemisen ja puheen aikaansäämistä.”

Määritelmä on helppo tulkita väärin ja se sisältää paljon avoimia kysymyksiä. Silti se antaa pohdittavaa. Onko strategia jotain erillistä vai onko se jatkuvasti päivittyvää, jokaisen vastuulla olevaa?

3 LAATUAJATTELU

3.1 Laatujohtaminen

Laatuajattelun voidaan katsoa syntyneen Fredrik Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon idean myötä 1900-luvun alkupuolella. Tällöin kokoonpanolinjat miehitettiin tarkastajilla, jotka erottelivat hyvät tuotteet huonoista. Läpimurto laatuajattelussa tapahtui 1930-luvulla tilastollisen prosessin valvonnan myötä. Toisen maailmansodan jälkeen Deming ja Juran viitoittivat laatuajattelun suuntaa. Molemmat korostivat ylimmän johdon roolia laatutyössä. Japanissa alettiin 1960-luvulla puhua kokonaisvaltaisesta laadunohjauksesta. Alettiin puhua TQC:stä (Total Quality Control) ja myöhemmin TQM:stä (Total Quality Management). Japanissa laatujohtaminen on syntynyt käytännön kokeilujen perusteella, kun länsimaissa useimmat johtamisjärjestelmät ovat syntyneet ensin teorioiden kautta. (Hannukainen ym. 2006, 32–33, Silén 1998, 38–39)

Laadun johtaminen tarkoittaa toimia, joiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio käyttää parhaita tunnistettuja toimintatapoja ja niitä kehitetään jatkuvasti. Määriteltyjen laatutavoitteiden avulla pyritään kehittämään ja korjaamaan prosessien tuotoksia organisaation kokonaisstrategian mukaisesti. Laatujohtamista tarvitaan suurissa organisaatioissa, joissa prosessit ovat monimutkaisia ja ne kaipaavat parempaa hallintaa, asiakas on kaukainen, pro-

sessin tuotokset ovat moniulotteisia ja palautteiden käsittely on monivaiheista. (Lillrank 1998, 126–127) Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) näkökulmasta innostava ihmisjohtajuus on erinomaisen yrityksen peruspilari. Johtajan henkilökohtainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen on keskeistä. Ylimmän johdon esimerkin voidaan katsoa olevan ajava voima toiminnan jatkuvalle kehittämiselle ja tuloksellisuudelle. (Hannukainen ym. 2006, 154–155, Silén 1998, 43)

Kirjassaan Laatujohtaminen Silén (1998, 40, 55) korostaa osaamistason nostamista olennaisena osana, jos yritys pyrkii parantamaan suorituskyykyään ja kilpailukykyään markkinoilla. Johtamisen tulee esimerkillään tukea laatukulttuurin syntymistä. Toimivan kehittämiskulttuurin syntyminen on olennaista, sillä laatu on kaikkien asia. Laadun ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen ovat jokaisen vastuulla ja on tärkeää ottaa kaikkien osaaminen avuksi.

Väitöskirjassaan Laatuajattelun toteutus Suomen ilmavoimissa Sivusuo (2006, 205–206) listaa tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon, kun laatuajattelu otetaan käyttöön organisaatiossa. Sivusuon mukaan organisaation on hyväksyttävä muutos. Jos muutosta ei koeta hyödylliseksi, ei tapahdu kehitystä. On tiedettävä, missä ollaan ja mihin halutaan päästä. Tämän tiedon hankkimiseksi on saatava vertailevaa tietoa muualta. Kehittämistyön onnistuminen on henkilöriippuvaista ja ennen kaikkea on tärkeä saada johdon luottamus ja vuorovaikutus, jotta kehittämistyö voi onnistua. Laatuajattelu ei tuota tuloksia, jos se ei ole integroitu osaksi yrityskulttuuria. Silloin on onnistuttu laatutyössä, kun laatuajattelu ja siihen liittyvät laatutyökalut ovat osa arkea ja rutiinitöitä. Laatuajattelun soveltaminen työkaluineen on valittava organisaation toimintakulttuuri huomioiden. Laatuvaatimukset täyttävissä organisaatiossa ei kannata keskittyä laadunvarmistuksen työkaluihin vaan tällöin on syytä etsiä jatkuvan kehittämisen työkaluja.

Myös Silén (1998, 47, 55–56) korostaa kirjassaan laatukulttuurin rakentamisen merkitystä organisaatiolle. Toimivasta laatukulttuurista voidaan puhua silloin, kun asiakas- ja laatuksellinen ajattelu- ja toimintatapa ovat syöpyneet organisaatiokulttuurin arvoihin saakka. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen ja johtaminen ovat yksi johtajien keskeisimmistä tehtävistä, sillä ylimmällä joh-

dolla on vastuu toimivan laatukulttuurin rakentamisesta. Itse rakennustyöhön sen sijaan on syytä ottaa jokainen organisaation jäsen mukaan. Mitään yleispäteviä ohjeita toimivan laatukulttuurin rakentamiseen ei ole vaan jokaisen organisaation on itse etsittävä yksilöllinen reittinsä kohti toimivampaa laatukulttuuria.

3.2 Laatu järjestelmien nykytilanne

Vuodet ovat ajaneet perinteisen laatu järjestelmä ajatuksen ohi. Sertifikaatti seinällä ei enää takaa mitään, vaan on nykyään hyvin yleistynyt tapa vastata markkinoiden vaatimuksiin. Asiakkaat monessa tapauksessa edellyttävät kolmen järjestelmän sertifioimista ennen kuin edes pyytävät tarjousta. Tähän peruskiveen kirjattuun vaatimukseen ei kannata tyytyä, vaan hyvin toimivalla toimintajärjestelmällä voidaan saavuttaa halutessa paljon enemmän.

”Laatu järjestelmä tarkoittaa laadun aikaansaamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuunjakoa, proseduureja, prosesseja ja resursseja.” (Lillrank 1998, 132) Laatu järjestelmän kehittäminen aloitetaan organisaation keskeisten toimintatapojen standardoimisella ja suoritustapojen kuvaamisella. Sen jälkeen tehtävänä on varmistaa, että sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Laatu järjestelmiä sertifioidaan nykyään paljon. Toisaalta asiakkaan ei tarvitse itse todentaa toimittajan laaduntuottokykyä, vaan voi delegoida tämän tehtävän ulkopuoliselle sertifiointielimelle, joka todentaa, että organisaatio toimii tunnettujen kriteerien, kuten ISO 9000, pohjalta. (Lillrank 1998, 132) Toisaalta organisaatio itse haluaa sertifioidulla järjestelmällä osoittaa, että hallitsee laadunvarmistuksen perusteet. ISO 9000-tyyppisten laatu järjestelmien tarkoitus on kuvata ja selventää toimintaprosesseja, mutta niiden kriteerien täyttäminen ei takaa, että organisaatio toimii joka osa-alueella maailmanluokan tasolla.

3.3 Laatu johtamisen sudenkuopat

Kirjassaan kohti huippusuorituksia Laamanen (1995, 13–16) listaa tekijöitä, minkä vuoksi laatu johtaminen onnistuu niin harvoin. Hänen mukaansa useilla organisaatioilla puuttuu jatkuvaa parantamista edistävä johtamiskäytäntö. Or-

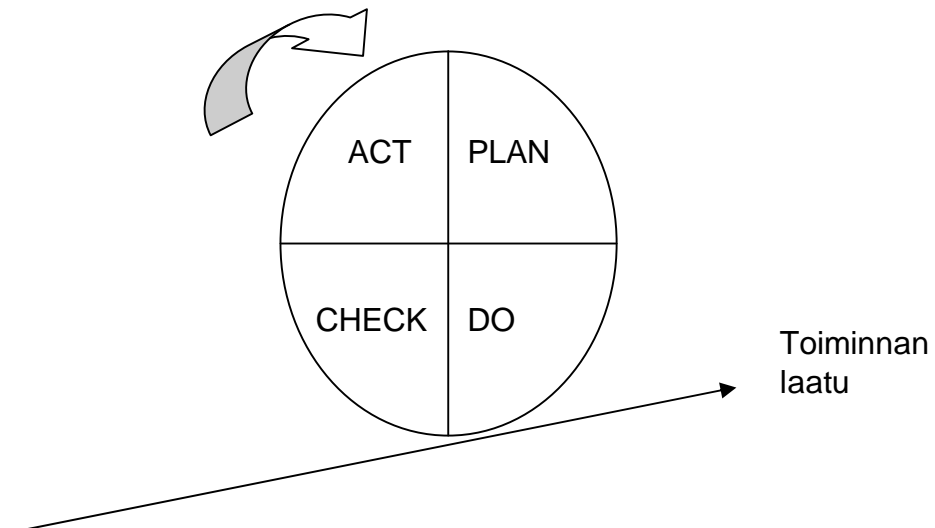
ganisaation toimintaa ohjaavat kriisit ja ongelmat ja asioiden välistä kokonaisnäkemyistä ei ymmärretä. Tällöin on helppo käynnistää laadunparannusprojekti, mutta saavutus ei ole merkittävä, koska kyseessä on erillinen projekti. Laamasen mukaan ristiriita todellisen johtamisen ja visioiden ja iskulauseiden välillä estää organisaatiota kehittymistä. Strategisen kyvykkyyden kehittämisen on lähdettävä ylimpien johtajien esimerkistä ja oltava läpinäkyvää läpi koko organisaation. Organisaation kulttuuri on ymmärrettävä ennen kuin sitä voidaan muuttaa. Muutos ei tapahdu julistuksin tai iskulausein, vaan johtajien esimerkkien avulla. Laatukäsikirjat eivät takaa muutosta, jos arkipäivän toiminta jatkuu ennallaan.

Ehkä harhaanjohtanut ajatusmalli on syntynyt sen pohjalta, kun on havaittu, ettei toiminta muutu toimintajärjestelmään kirjattujen ajatusten ja ohjeiden myötä. Ei ole ensisijainen tarkoituskaan, että niin tapahtuisi, sillä voimassa olevat säännöt ovat olemassa ilman järjestelmiäkin, mutta kaikille yhteisen järjestelmän kautta toiminta saadaan läpinäkyväksi ja poikkeavaan toimintaan on helpommin mahdollista puuttua, kun se on kirjattu yksiselitteisesti kaikille avoimeen järjestelmään. Näin ollen toimintaa voidaan edelleen kehittää.

4 JATKUVA KEHITTÄMINEN

4.1 Jatkuva parantaminen

Laatujohtamisen keskeinen periaate on toiminnan systemaattinen kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Jatkuva kehittäminen vaatii toimiakseen kehityksmyönteisen organisaatiokulttuurin. (Lillrank 1998, 137) Jatkovaa parantamista voidaan toteuttaa eri tavoilla. Demingin PDCA-ympyrä on jatkuvan parantamisen prosessin tärkeimpiä periaatteita. Ensin suunnitellaan (PLAN), sen jälkeen tehdään, kuten suunniteltiin (DO), sitten arvioidaan toiminnan tulokset (CHECK) ja tehdään tarvittavat korjaukset (ACT). Näin ympyrä on kierretty ja alkaa uusi kierros. (Lecklin 2002, 52)



Kuvio 5. PDCA-ympyrä (mukaillen Pulkkinen 2009, 56)

Liker (2004, 28–29) kuvaa Toyotan lisäarvoa tuottamattoman hukkan kahdeksana periaatteena:

- ylituotanto
- odottelu
- tarpeeton kuljettelu
- ylikäsittely tai virheellinen käsittely
- tarpeettomat varastot
- tarpeeton liikkuminen
- viat
- työntekijöiden luovuuden käyttämättä jättäminen.

Kaikkiin näihin voidaan puuttua ja perinteinen prosessin parantaminen keskittyy paikallisten tehokkuuksien parantamiseen. Tällainen keino voi olla esimerkiksi kapasiteetin lisäys. Lopputulos voi parantua huomattavasti yksittäisen prosessin kohdalla, mutta kokonaisuuteen se vaikuttaa vähän. Miksi? Koska prosessin tehokkuuden lisääminen ei poista prosessin tuottaman ongelman poistumista. Kyseinen prosessi voi edelleenkin tuottaa turhaa työtä, koska lisäarvoa tuottamattomia toimintatapoja ei ole hukka-periaatteen mukaisesti poistettu. (Liker 2004, 31–32)

Pulkinen tutki opinnäytetyössään TPM:ää strategisen kehittämisen välineenä. Työssään Pulkinen mainitsee, että TPM yhdistää ennakoidun kunnossapidon ja kokonaisvaltaisen laatuajattelun. TPM tavoittelee laatua laitteiston parannusten kautta, kun taas TQM korostaa johtamisen ja laadun kokonaissuorituskykyä. (Pulkinen 2009, 63)

Joidenkin yhteisten työkalujen lisäksi TPM:n ja TQM:n välillä on muun muassa seuraavanlaisia yhtäläisyyksiä:

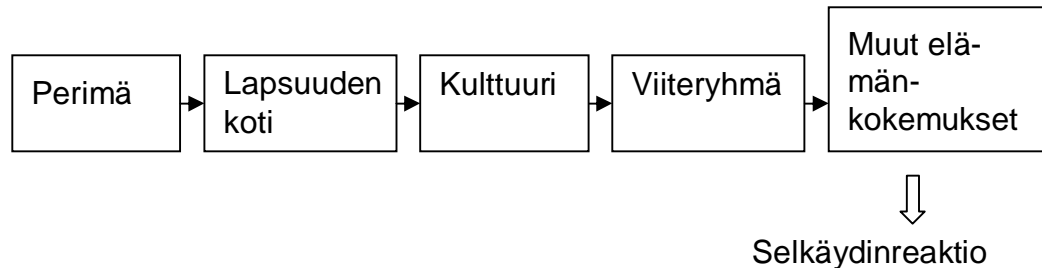
- Kumpikin malli edellyttää täydellistä johdon sitoutumista ohjelmaan.
- Työntekijöillä on oltava valtuudet aloittaa korjaavat toimenpiteet.
- Toimeenpano on jatkuva prosessi ja toimeenpano voi kestää vuosia. Pitää omaksua pitkän aikavälin ajattelutapa.
- Muutokset työntekijöiden ajattelutavoissa ja työhön liittyvissä vastuissa täytyy toteutua mahdollisimman hyvin. (Pulkinen 2009, 63)

TPM-toiminnan tavoitteita ovat hävikin ja asiakasvalitusten vähentäminen. Tätä kautta tavoitellaan kustannusten alentamista ja kokonaistehokkuuden kehittämistä. Lisäksi tavoitteena on tapaturmaton työympäristö, pienten valmistuserien tuottaminen lyhyessä ajassa sekä monitaitoisuuden, joustavuuden ja aloitteellisuuden lisääminen. Toiminnan välillisiä hyötyjä ovat korkeampi luottamus henkilöstön kesken, työympäristön viihtyisyys ja puhtaus, muutosmyönteinen asenne, tavoitteiden saavuttaminen tiimityöskentelyllä, toimintamallin leviäminen kaikkialle organisaatiossa sekä tietojen ja kokemusten jakaminen. (Pulkinen 2009, 65)

TPM-toiminta vaatii vähintään kolme vuotta käyttöönotosta ennen kustannussäästöjen syntymistä. On organisaatiosta riippuvaa, kuinka nopeasti kehitystä tapahtuu. TPM-toiminnan kehittäminen edellyttävät pohjustusvaiheen, toimeenpanon ja vakiinnuttamisen. (Pulkinen 2009, 65)

4.2 Palautteen annon merkitys oppimiselle

Korjaavan palautteen antamista pidetään vaikeana. Aallon (2004, 96) mukaan se on ihan ymmärrettävää, sillä pelkäämme muun muassa palautteen saajan vastareaktiota. Nämä selkäydinreaktiot syntyvät aikojen kuluessa ja ne ovat yleensä vähemmän rakentavia.



Kuvio 6. Selkäydinreaktion synty (Aalto 2004, 17)

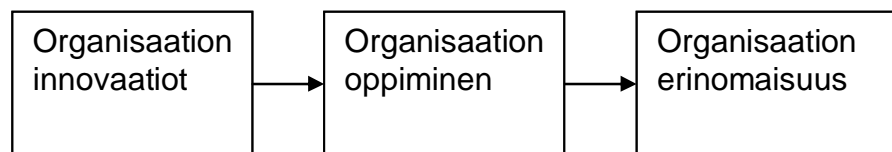
Korjaavan palautteen antaminen kuitenkin kannattaa, sillä se on molemmille osapuolille oppimisprosessi. On tärkeä saada ihmiset itse pohtimaan ja arvioimaan sen sijaan, että kerrotaan, kuinka tulisi toimia. Kyselemällä sitoutetaan henkilöstöä. Itse oivaltaminen ja kyselemällä oppiminen tuottavat tyytyväisempiä ja motivoituneempia työntekijöitä. Kun itse pohtii esimerkiksi muutosta, on vaikea olla näkemättä sen tuomia hyötyjä verrattuna siihen, että joku ulkopuolinen tulee ja kertoo, kuinka toimitaan. (Aalto 2004, 126–127)

Myönteinen palaute vaikuttaa yksilöllisesti lisäämällä uskoa omaan toimintaan, parantamalla itsetuntoa ja vahvistamalla kykyä korjaavan palautteen vastaanottamiseen. Yksilöllisten vaikutusten lisäksi myönteisellä palautteella on vaikutusta työyhteisöön. Työilmapiiri paranee, luottamus ja työmotivaatio lisääntyvät sekä työteho nousee. Nämä eivät ole mitään pieniä asioita ja siksi on ensiarvoisen tärkeää oppia antamaan myönteistä palautetta, kun siihen on aihetta. (Aalto 2004, 144–146)

4.3 Oppiva organisaatio

”Oppiva organisaatio on yhteisö, joka osaa ja uskaltaa kyseenalaistaa toimintojaan ja tapojaan eli luoda myönteistä ristiriitaa. Kyseenalaistaminen on se myönteinen katalysaattori, joka käynnistää uusiutumisen. Tämä edellyttää organisaatiolta kulttuuria, jossa kyseenalaistajat koetaan voimavarana, kehityksen edellytyksinä eikä jarruina.”, toteaa Ruohotie. (1996, 43)

Sivusuo (2006, 66) viittaa väitöskirjassaan tutkimukseen, jossa tutkittiin erinomaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen perusteella kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ja erinomaisuuden olennaisina asioina pidetään ongelman ratkaisukykyä ja jatkuvaa parantamista. Nämä saavuttaakseen tulee organisaatioon olla oppiva ja innovatiivinen. Kuvioon 7 on koottu erinomaisuuteen vaikuttavat osatekijät.



Kuvio 7. Organisaation erinomaisuuteen vaikuttavat tekijät

Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon kykyä tulkita ympäröivää maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmallejaan ja hahmottaa uusia sekä niiden pohjalta tarkistaa yrityksen strategia ja toteuttaa se nopeasti. On pystyttävä entistä nopeammin reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja käsiteltävä monimutkaisia ja vaikeitakin avoimia kysymyksiä. (Ruohotie 1996, 47)

”Strateginen oppiminen on jatkuvan laadunparannuksen ydinprosessi.”, kiteyttää Ruohotie strategisen oppimisen ja laadun välisen sillan. (Ruohotie 1996, 47) Kirjavainen ja Laakso-Manninen nostavat kirjassaan esiin ajatuksen – ”Esimiestyö – yrityksen tärkein osaamisen kehittämisen väline?” (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 123)

Tätä asiaa on syytä pohtia lisää, sillä Ruohotie ja Honka tuovat myös esille oppimisesta mielenkiintoisia näkökulmia. Heidän mukaan muutosten maailmassa kaikki organisaation hyödyt ovat tavalla tai toisella informaation muuttamista tiedoksi ja sen hyödyntämistä arkipäivän rutiineissa, rakenteissa, palveluissa ja prosesseissa. Heidän mukaan informaatio sinänsä on arvoton. Se saa arvonsa vasta, kun henkilökohtainen kokemus on muuttanut sen tiedoksi ja saanut organisaation tavoitteita hyödyttävän merkityksen. (Ruohotie & Honka, toim. Ruohotie 1997, 2)

*”Erinomaisuus on taito, joka saavutetaan kouliintumalla.
Me olemme sitä mitä toistuvasti teemme. Erinomaisuus
ei ole yksittäinen teko vaan tapa toimia.”*

- ARISTOTELES-

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001,155) ovat listanneet kirjassaan oppivan organisaation piirteitä:

- reagointi ulkoiseen ympäristöön
 - herkkyys asiakasrajapinnassa
- yhteinen visio
 - kyky luoda yhdessä suunta tulevaisuuteen
- sisäiset toimintamallit ja rakenteet
 - kyky muuttaa toimintatapoja
 - avoin sisäinen viestintä
 - muutoksen mahdollistava rakenne
- yksilön kehittäminen
 - jatkuva yksilöiden osaamisen kehittäminen
 - tehtäväkierto
- tiimityö
 - oppiminen yhdessä kokemuksen kautta
 - luottamus ja valtuudet toimia
- esimiestyö
 - osallistava ja delegoiva johtamistapa

Samassa teoksessa Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001,174) ovat maininneet tiedonkäsittelyn haltuunottoon 4-vaiheisen prosessin Bukowitzin & Williamsin tapaan:

- Hanki tietoa.
- Käytä tietoa.
- Opi uutta tietoa.
- Jaa tietoa.

Tietoa on nykyisin valtavasti. Haasteena on löytää massasta ydin, joka on yritykselle kriittistä tietoa. On tärkeä oppia käyttämään tietoa viisaasti ja pyrkiä pääsemään vanhoista tavoista eroon. Myös asioiden näkeminen uusin silmin on antoisaa. Uuden tiedon oppimisessa tulisi muistaa pitkän aikavälin tarpeet, vaikka lyhyen aikavälin tarpeet ajavat helposti ohi. Lopuksi on tärkeä jakaa tietoa koko organisaation hyödyksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 174)

”Kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat saattaa hyvin olla tulevaisuuden yritysten ainoa pysyvä kilpailuedun lähde.”

(Ray Stata, Analog Devices)

5 SISÄISET AUDITOINNIT

5.1 Miksi sisäisiä auditointeja?

Yrityksen sisäinen keino ylläpitää ja kehittää toimintajärjestelmää on suorittaa määräajoin sisäiset auditoinnit. Auditointi on tarkastustyötä, jolla varmistetaan, että organisaation toimintajärjestelmä toimii käytännössäkin eikä ole vain paperille laadittu kuvaus, joskus jopa haavekuva. Laatujärjestelmiin liittyvä auditointi eli määräajoin tapahtuva läpikäynti ja tarkistus ovat verrattavissa auton määräaikaan huoltoon. (Lillrank 1998, 134) Auditoinnit mainitaan myös standardeissa, joten täysin vapaaehtoisia ne eivät ole. Niiden suorittamiseksi

on paljon vapausasteita ja yritys voi laatia itselleen sopivan auditointiohjelman ja toteuttaa määrittelemänsä auditoinnit parhaaksi katsomallaan tavalla.

”Auditointi on systemaattinen, itsenäinen ja dokumentoitu prosessi, jonka tarkoituksena on kerätä todistusaineistoa ja analysoida aineisto puolueettomasti, onko auditointikriteerit täytetty. ”

ISO 9001:2008-standardi määrittelee sisäisten auditointien suorittamiseksi seuraavaa: ”Organisaation tulee tehdä sisäisiä auditointeja suunnitelluin aikavälein määrittääkseen, onko laadunhallintajärjestelmä a) suunniteltujen järjestelyjen, tämän kansainvälisen standardin ja organisaation itsensä laadunhallintajärjestelmälle asettamien vaatimusten mukainen b) vaikuttavasti toteutettu ja ylläpidetty. ” (SFS-EN ISO 9001:2008, 34)

ISO 9001:2008 – standardissa on lueteltu kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, joilla tuetaan laatutavoitteiden saavuttamista. Tutkimustyön kannalta olennaisin periaate on viides periaate: järjestelmällinen johtamistapa. Järjestelmällinen johtamistapa nojaa prosessimaiseen toimintamalliin, jossa prosessit muodostavat yhtenäisen järjestelmän. Tämän järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Toimintajärjestelmän auditiojankin haasteena on ymmärtää kokonaiskuva eli tunnistaa, hahmottaa ja ymmärtää prosessien suhde toisiinsa. Prosessimallin tulee olla riittävän selkeä, jotta se tukee organisaatiota tehokkuuden lisääjänä.

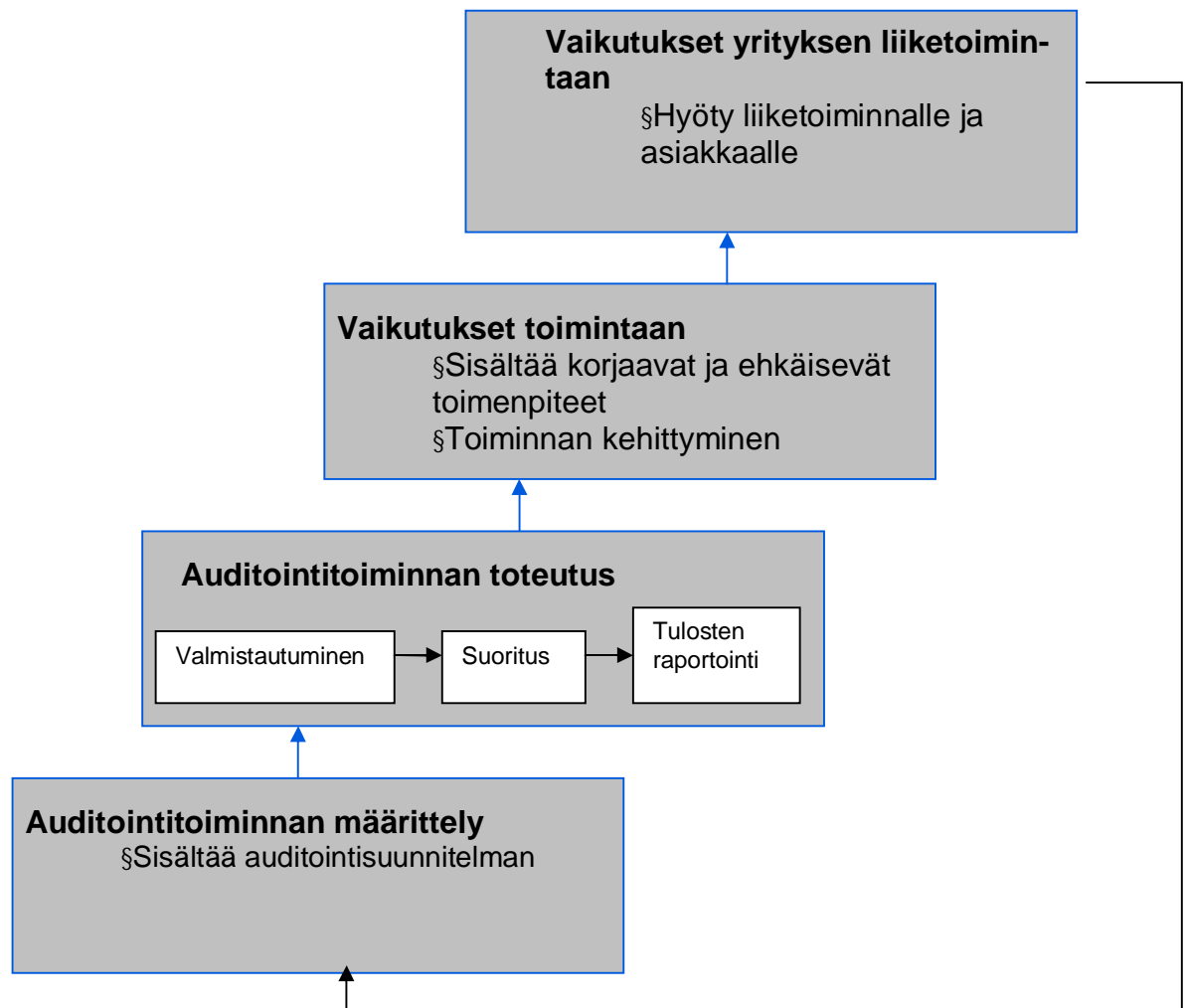
Auditoinneilla on organisaatiossa monia tehtäviä. Niiden tarkoitus on

- tuottaa tietoa johdon päätöksentekoa varten
- informoida johtoa asiakastyytyväisyyttä uhkaavista riskeistä
- tunnistaa kehityspotentialit
- tuottaa tietoa organisaation osaamisen ja kehittämisen tarpeista sekä koulutuksen tehoamisesta
- tuottaa tietoa prosessien suorituskyvystä ja tarkoituksenmukaisuudesta
- osoittaa lakien, asetusten, standardien ja viranomaismääräysten täyttyminen

- tunnistaa kohteet, joissa ei ajatella kokonaisuutta, vaan optimoidaan omaa osuutta tai jossa toiminto on pullonkaula kokonaisuuden kannalta
- tukea organisaation perustehtävää ja strategiaa. (Moisio 2009, 3)

Kuten juuri todettiin, on sisäisillä auditoinneilla monta tehtävää ja tarkoitusta organisaatiossa. Yksi tehtävä on tunnistaa kehityspotentiaaleja ja tuottaa tietoa prosessin suorituskyvystä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tehtävänä on myös tunnistaa kohteet, joissa ei ajatella kokonaisuutta. Juuri tähän Liker viittaa luvussa 4.1.. Jos hukkaa ei poisteta systemaattisesti, prosessi tuottaa edelleen turhaa työtä, vaikka yksittäisen toiminnon tai prosessin osan kannalta parannus olisikin onnistunut.

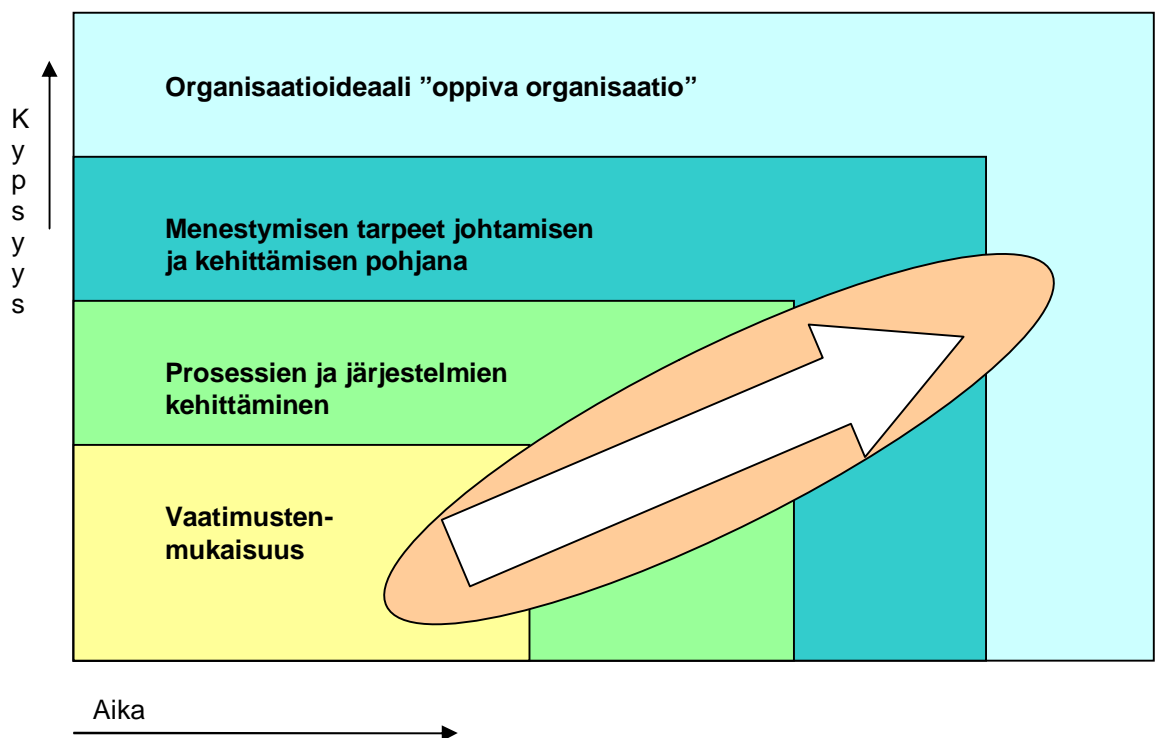
Sisäisten auditointien rooli johtamisessa on monitasoinen asia. Kuviossa 8 on kuvattu eri tasojen välinen yhteys ja niiden rooli toiminnan kehittämisessä.



Kuvio 8. Sisäiset auditoinnit johtamisen välineenä (Biaudet 2009)

Sisäiset auditoinnit ovat laaja kokonaisuus. Niiden avulla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Kuten kuvista 8 voidaan nähdä, auditointitoiminnan määrittelyn pitäisi johtaa vaikutuksiin liiketoiminnassa. Auditointisuunnitelma määrittyy kokonaistoiminnan tarpeiden kautta ja samassa yhteydessä määritellään myös vaatimukset auditointiosaamiselle. Auditoinnin suorittaminen on mekaanisempi vaihe, mutta on tärkeää, että auditointiprosessi on määritetty, siihen on riittävät resurssit ja tulosten dokumentointi on riittävän kattavaa.

Liiketoiminnan kokonaisuuden näkökulmasta auditoimalla voidaan saada monenlaisia tarpeita esille, kuten toiminnan arviointi- ja kehittämistarpeita. Auditoinnille määritettyjen tavoitteiden avulla saavutetaan kokonaisyhtä liiketoiminnalle, josta seuraa liiketoiminnan lisäksi hyötyä myös sidosryhmille. Auditointi ei ole irrallinen asia vaan osa johtamisprosessia. (Biaudet 2009)



Kuvio 9. Sisäisten auditointien kehittyminen ajan kuluessa (Mukaillen Biaudet 2009)

Yllä olevassa kuviossa 9 keltainen ja vihreä taso edustavat perustasoa. Vaatimukset tulevat ulkoapäin ja painopiste on toiminnassa. Tavoitteet ovat tässä vaiheessa tunnistettuja ja prosessit määritettyjä. Kun siirrytään kohti sinistä aluetta, kehitetään hyvyyttä. Avainkysymys on ”miten menestymme parhai-

ten?” Toiminnan painopiste on suunnitelmissa ja niiden tehokkaassa toteuttamisessa johtamisen avulla. Prosessit ja parantamiskäytännöt ovat tehokkaita ja niiden seuraamiseksi valittuja mittareita hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. (Biaudet 2009)

5.2 Auditointiperiaatteita

Auditoinnissa on tärkeä kiinnittää huomio kokonaisuuksien hallintaan. Auditointi suoritetaan aina näytteenottoperiaattein eikä sen voida olettaa kattavan kaikkea toimintaa. Tämän vuoksi auditoinneille on tärkeä laatia vuosisuunnitelma, joka perustuu yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen. Avaintavoitteista johdetaan suunnitelma, joka parhaiten tukee yritystä matkalla tavoitteisiin.

Auditointisuunnitelman laatimisessa on hyvä olla mukana vähintään prosessinomistajat yhdessä laatupäällikön kanssa. Tavoitteisiin peilaten tehdään vuosisuunnitelma ja hyvä olisi tehdä alustava suunnitelma myös tulevien vuosien auditoinneille. Auditointeja voidaan suorittaa esimerkiksi järjestelmä-, tuote-, prosessi- tai toimintoauditointina. Näkökulman valinta on riippuvainen tarkasteltavasta asiasta. Painopistealueet voivat vaihdella vuosittain, mutta jollain aikavälillä esimerkiksi 5 vuoden välein, on syytä auditoida kaikki toiminnot.

Vuosiohjelman auditointitavoitteiden

- tulee tukea organisaation liiketoiminnan, ympäristöohjelmien ja turvallisuusohjelmien tavoitteita
- varmistaa arviointien mielekkyys kokonaisuuden kannalta ja tukee strategiaa
- varmistaa auditointien suorittaminen ja toteutumistilanteen seuranta
- vahvistaa auditointikohteiden ja auditointijien yhteenkuuluvuutta
- vakioida auditointien suorittaminen ja suunnitelmallisuus
- mahdollistaa kehittymisen seuranta useiden vuosien perspektiivissä
- varmistaa, että auditoinnit suorittaa pätevä, koulutettu ja asiaan harjaannut joukko auditointia. (Moisio 2009)

Auditoinnit ovat perinteisesti keskittyneet kysymään mitä-kysymyksiä, kun EFQM-laatupalkintomallin arvioinnit puolestaan pyrkivät saamaan vastauksen miten-kysymyksiin. Laatupalkintomallin käyttäminen on organisaatiolle raskas tapa toteuttaa sisäisiä arviointoja, mutta siinä on olemassa elementtejä, jotka yhdistettynä sisäisiin auditointeihin, tuottavat kehityksen kannalta kestävämmän lopputuloksen. Moisio ja Ritola näkevät, ettei laatupalkintoperusteista arviointia ja ISO 9001-standardin mukaista arviointia tulisi nähdä vaihtoehtoisina, vaan kummallakin on tarkoituksensa. Laatupalkintoperusteinen viitekehys so-
p-
pii hyvin koko liiketoiminnan arviointiin ja strategisen suunnittelun työkaluksi, kun taas ISO 9001-pohjainen arviointi puuttuu tarkemmin ilmiöiden taustalla oleviin syihin ja näin auttaa yksityiskohtaisemmin puuttumaan esimerkiksi toimintatapojen vaihteluun. (Moisio ja Ritola, 156)

Niemi-Grundström (2008, 83) on tutkielmassaan päätenyt siihen tulokseen, etteivät itsearviointit riitä vastaamaan sisäisillä auditoinneilla tavoiteltaviin tavoitteisiin, koska ne tehdään nimensä mukaisesti omaa toimintaa arvioiden.

Korkeakoulujen arviointineuvoston käsikirja (2007, 9) määrittelee korkeakoulujen laadunvarmistuksella tarkoitettavan ”niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua.” Korkeakoulujen toiminnan laadun nostaminen on kansainvälinen ja kansallinen kilpailutekijä, jonka avulla halutaan nostaa yhteiskunnan kilpailukykyä ja koulutuksen vetovoimaa. Laadunvarmistusjärjestelmien auditointi on yksi korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamista arviointitehtävistä. Sen tarkoituksena on osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. (2007, 7-8) Korkeakoulujen arviointineuvoston käsikirjan (2007, 3) mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä.

Auditointien tuotosta, auditointiraporttia on syytä tarkastella aivan erikseen. Yhtä tärkeä vaihe kuin auditoitavaan kohteeseen tutustuminen etukäteen, on se, kuinka auditoinnissa esiin tulleet asiat saadaan raportoitua selkokielellisesti ja ytimekkäästi unohtamatta kehittämiseen tähtäävää otetta. Ei ole tärkeintä etsiä virheitä ja syyllisiä, vaan todeta vaatimuksenmukaisuutta ja löytää kehittämispotentiaalia. Auditoinneissa ei koskaan arvioida yksittäisen henkilön toi-

mintaa, vaan prosessin ja toimintatavan oikeellisuutta. Jos havaitaan, että henkilö ei toimi laadittujen ohjeiden mukaan, voidaan samalla miettiä, onko henkilö tietoinen olemassa olevista ohjeista ja kuinka on varmistettu, että henkilö toimii niin kuin on ohjeistettu. Tarkastaminen ei lisää laatua ja jokaisen tulisi siirtää seuraavaan vaiheeseen vain kelpoisia tuotteita. Näitäkin asioita on hyvä auditoinnissa käydä läpi ja varmistaa, että henkilöt ovat tietoisia oikeista menettelytavoista.

5.3 Auditoijan rooli

Auditoijan rooli on huomattava onnistuneen auditoinnin kannalta. Usein kuulee sanottavan, että hyvällä auditoijalla on pieni suu, mutta suuret korvat. Kuuntelemisen ja kysymisen taito korostuvat auditoinnissa, jossa tarkoitus on saada organisaatio edustajineen pohtimaan toimintaansa ja kyseenalaistamaan itse omaa toimintaansa.

Arter ja muut (2003, 108–109) ovat listanneet kirjassaan *How to audit the process-Based QMS* auditoijan persoonallisista ominaisuuksista listan, jotka he näkevät tärkeänä.

Auditoijan persoonalliset ominaisuudet ovat tärkeitä:

- haastattelutaidot
- kuuntelutaidot
 - Kun kysyt kysymyksiä, ole valmis kuuntelemaan ja hyväksymään vastaus.
- taito kysyä kysymyksiä
 - Muista käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä.
 - Ei saisi olla esteitä todistusaineiston etsimiseen, sillä mahdollisimman monet ja tarkat kysymykset helpottavat raportinkin laatimista.
- havainnointi
 - Havainnoi koko ajan, tehdäänkö niin kuin ohjeissa sanotaan tai kuten haastateltavat kertovat ”me aina leimaamme ...” Ja kuitenkin huomaat, ettei näin tehdä.

- auditoitavien kunnioittaminen
 - Kohteile muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Varsinkin työntekijöille auditointihaastattelu voi olla stressaavaa.
- yhteenvetojen tekeminen
 - Tämä varmistaa, että auditoija on ymmärtänyt asian ja helpottaa aikataulussa pysymistä, kun auditoitava tajuaa, että yhteenveto asiasta päätti asiasta keskustelun.
- ajan hallinta
 - Pidä kiinni aikataulusta ja ole realistinen, kun suunnittelet ajankäyttöä.
- konfliktien ja ristiriitaisuuksien selvittäminen
 - Ei ole ammattimaista riidellä tai väitellä auditoitavan kanssa. Epäselvyydet voidaan ottaa esiin loppukokouksessa.
- persoonallinen hygienia
 - Muista deodorantti ja puhtaat hampaat, ettet luo epämiellyttävää ilmapiiriä sekä ammattimaiset vaatteet. Kiinnitä erityishuomio turvallisuusohjeisiin ja niiden noudattamiseen. Esimerkiksi käytä turvakenkiä, jos niiden käyttöä vaaditaan.

Piirteet, kuten ulospäin suuntautuneisuus ja kuuntelemisen taito, auttavat auditoijaa hahmottamaan kokonaisuuden ja kehittämään organisaatiota laatimansa yhteenvetoraportin muodossa. Auditoijalla tulee olla koulutus ja pätevyys tehtävän suorittamiseen. Pääauditoijalla on hyvä olla koulutus aiheesta. Muut auditoijat voivat olla asiantuntijoita, joilla ei kuitenkaan ole riippuvuuksia auditoitavaan kohteeseen. Auditoijan tulee aina olla kohteesta riippumaton, puolueeton arvioija. Perussääntö on, että omaa työtä ei auditoida koskaan.

Auditoija ei saa olla kohteelle liian tuttu. Puolueettomuus kärsii, jos sama auditoija on tehnyt arvioinnin useita kertoja peräkkäin ja varsinkin, jos hän auditoi kohdetta yksin. Useamman eri auditoijan näkemykset on hyvä tuoda esille.

5.4 Auditointi on nelivaiheinen prosessi

Arter ja muut kirjoittavat kirjassaan (2003) auditoinnin suorittamisesta seuraavaa:

Auditointi on nelivaiheinen prosessi, johon sisältyy valmistelu, suorittaminen, raportointi ja sulkeminen. **Valmisteluvaiheeseen** kuuluvat tavoitteen määrittely (vaatimustenmukaisuus vai parannuspotentiaali) ja auditointikohteen määrittely, auditointitiimin määrittäminen (huolehdittava, että ryhmällä on riittävästi teknistä auditointi- ja järjestelmäosaamista), dokumentoitujen ohjeiden tai vaatimusten läpikäyminen ja analysoiminen, itse auditointiin käytettävän ajan ja tarvittavien resurssien määrittäminen yhdessä auditoitavan kohteen kanssa sekä auditointidokumenttien valmistelu (kysymyslistat, näytesuunnitelmat, prosessikaaviot jne.).

Ilman auditointikriteerejä ei ole auditointia, sillä ei voida etsiä todisteita onnistumisesta. Koko ajan on pidettävä mielessä auditoinnin tavoite (etsitäänkö parannuspotentiaalia vai vaatimustenmukaisuutta). Kriteereihin voivat kuulua kuviossa 10 nähtävän luokittelun mukaiset kriteerit esimerkiksi ulkoiset vaatimukset, jotka tulevat laista, asetuksista, standardeista sekä yrityksen sisäiset vaatimukset, kuten politiikka, tavoitteet, käsikirja, menettelytapa- ja työohjeet.



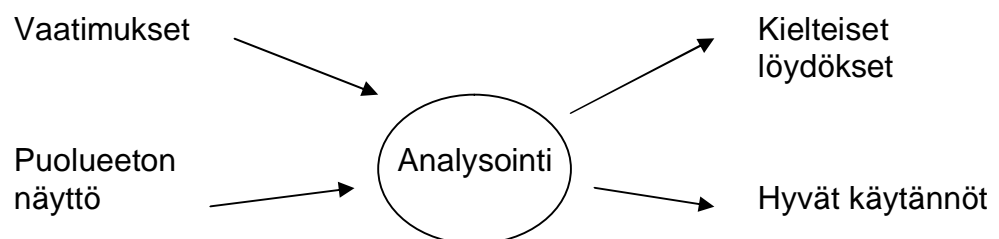
Kuvio 10. Auditointivaatimusten luokittelu

Auditoinnin suorittamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Auditointi on vaatimusten ymmärtämistä, parannusmahdollisuuksien löytämistä, parhaiden käytäntöjen etsimistä, kysymysten esittämistä, tiedon keräämistä, nähdyn ja kuullun analysoimista, mielipiteiden esittämistä ja johtopäätösten esittämistä. Tämän vuoksi sitä ei voida suorittaa yhdellä, ainoalla oikealla tavalla, vaan auditointi on aina tekijänsä näköinen. Ei ole kuitenkaan tavoiteltavaa, että auditoinnin lopputulokset poikkeavat esimerkiksi 10 auditoijan kesken kovin paljon, joten on hyvä harjoitella tiettyjä keskeisiä osa-alueita.

Prosessimielessä auditoinnin suorittamiseen kuuluu:

- pidä aloituspalaveri (vähintään auditoitavan alueen päällikön kanssa)
- tarkkaile prosessia ja sen tuotoksia
- kysy kysymyksiä
- kerää objektiivista todistusaineistoa, onko vai eikö vaatimukset täytetty (muista myös ei-dokumentoidut menettelytavat)
- kirjaa muistiinpanoja
- analysoi todistusaineistoa
- vedä johtopäätöksiä nähdyn ja kuullun perusteella
- pidä loppukokous (auditoitavan alueen päällikön kanssa)

Auditoinnin raportointivaihe on kaksivaiheinen. Suullinen raportti annetaan loppukokouksessa ja se on muodoltaan yleisempi, kun taas kirjallinen raportti on muodollisempi ja tarkempi. Auditointilöydökset voidaan analysoida esimerkiksi kuvion 11 mukaisesti.

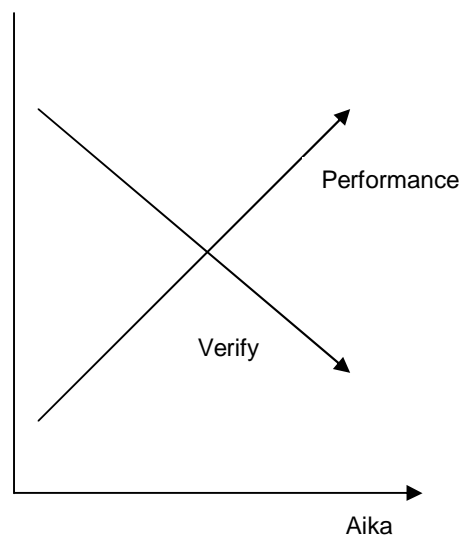


Kuvio 11. Auditoinnin analysointivaiheen suorittaminen

Auditointiraportissa ei koskaan saa mainita mitään sellaista negatiivista asiaa, josta ei ole keskusteltu auditoitavan kohteen kanssa auditoinnin aikana. Tämä on omiaan tuhoamaan auditointien tehokkuuden.

Auditoinnin sulkemisvaiheessa tarkoituksena on varmistaa, että havaitut löydökset on korjattu ja otettu käyttöön tai havaitut parantamispotentiaalit on käsitelty. Auditoinneista vastaavalla on seurantavastuu auditointien loppuun saattamisesta.

Auditoinnin näkökulman valintaan kannattaa pysähtyä hetkeksi auditointisuunnitelmaa tehtäessä. Auditoinnissa tarvitaan sekä todentamista "verify" että puntaroivaa ja kehittävää "performance" näkökulmaa. Auditointien aloittamisen jälkeen todentamisella on merkittävämpi rooli, mutta ajan kuluessa painopiste muuttuu enempi ja enempi kehittävään suuntaan, kuten voidaan havaita kuviosta 12. Perusasiasia on syytä siitä huolimatta pitää koko aika mielessä ja niiden viestiminen jatkuvasti on tärkeää. (Ritola 2009)



Kuvio 12. Auditoinnin näkökulman muuttuminen ajan kuluessa

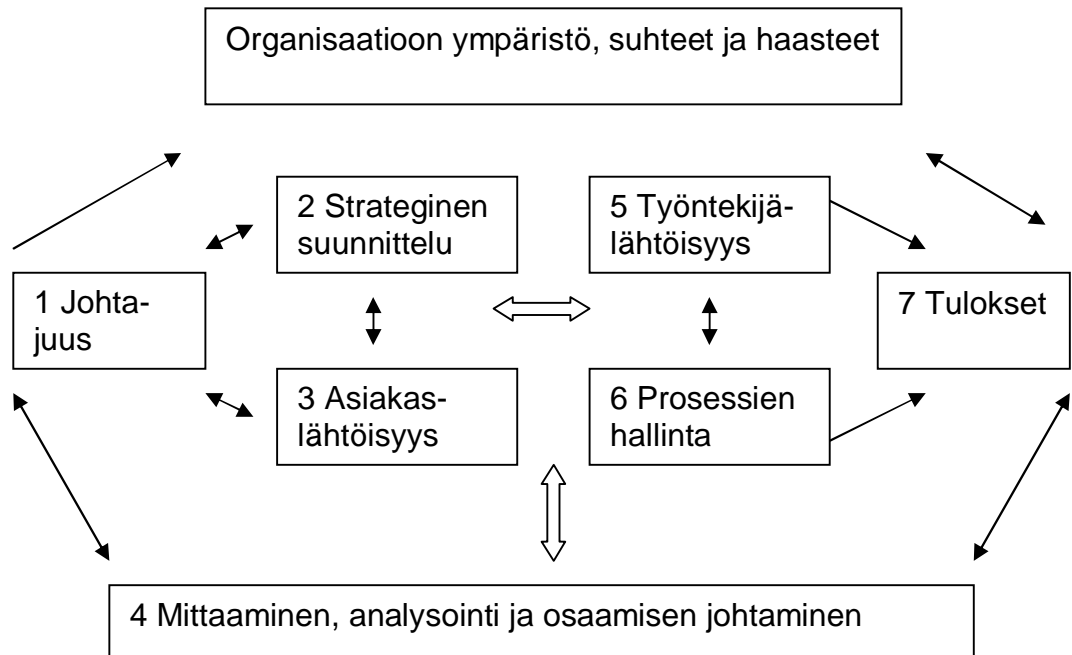
5.5 Laatupalkintokriteerit arvioinnin perusteena

Sisäisten auditointien sijaan tai niitä täydentäen yritys voi suorittaa itsearviointeja laatupalkintokriteerejä noudattaen. Kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi Euroopan laatupalkintokriteerejä, EFQM tai Malcolm Baldrige National Quality Award -kriteerejä.

Laatupalkinto on viitekehys ja yleispätevä malli, jolla pyritään kuvaamaan, mitä tarkoittaa organisaation laatujohtaminen antamatta yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia ja hoitaa asioita. Toimintojen, prosessien ja organisaatioiden välinen tarkastelu perustuu pääosin perinteisen liikkeen johtamisen periaatteille. Laatupalkintokriteereihin on pyritty konkretisoimaan, mitä tehokas ja asiakaslähtöinen toiminta voisi sisältää laadun johtamisen näkökulmasta. Laatupalkintokriteerit ovat julkisia arviointiperusteita, joihin verraten organisaatiot kehittävät toimintaansa, ja mahdollisesti arvioivat organisaationsa tason joko itsearvioinnin, ristiinarvioinnin ja/ tai ulkopuolisen objektiivisen arvioijan avulla. (Silén 2006, 48–49, Lillrank 1998, 142, 147)

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) on USA:n kansallinen laatupalkinto, jota on jaettu vuodesta 1987 alkaen. Myös Suomessa on paljon yrityksiä, jotka ovat tottuneet käyttämään Malcolm Baldrige -mallia laadun ja organisaationsa kehittämisen viitekehyksenä. MBNQA on maailman yleisimmin käytetty laatupalkintomalli ja se perustuu hyvin pitkälti jo 1950-luvulla Japanissa käytettyyn Deming-laatupalkintoon. (Silén 2006, 51, Lillrank 1998, 142) Palkinnon arviointiperusteet on laadittu siten, että päätavoitteena on organisaation kilpailukyvyn kehittäminen. Malcolm Baldrige National Quality Award -laatupalkinnon arviointiperusteet muodostuvat seitsemästä kohdasta (johtajuus, strateginen suunnittelu, asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus, tiedot ja niiden analysointi, henkilöstösuuntautuneisuus, prosessien hallinta, toiminnan tulokset). (NIST 2009–2010, 4)

Baldrige-laatupalkintomalli sisältää seitsemän kategorialla, joilla suorituskyvyn erinomaisuutta arvioidaan. Kuviossa 13 on kuvattu, miten eri kategoriat ovat yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 13. Baldrige-kriteerien viitekehys: suorituskyvyn erinomaisuus (NIST)

Euroopan laatupalkinto on kehittynyt Malcolm Baldrige National - laatupalkinnon pohjalta, ja sen on kehittänyt EFQM-järjestö (European Foundation for Quality Management) edistääkseen laatujohtamista Euroopassa. Ensimmäisen kerran palkinto, European Quality Award (EQA), jaettiin vuonna 1992. Suomessa Laatukeskus toimii EFQM:n kansallisena partneriorganisaationa ja nykyisin Suomen laatupalkintokilpailu järjestetään EFQM-kriteeristön pohjalta Suomen Laatualueen koordinoimana. (Silén 2006, 52)

EFQM-malli muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän viitekehyksen, jolla pyritään kilpailukykyyn ja erinomaisuuden kehittämiseen. EFQM-malli on työkalu, joka auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan puutteet ja kehittämään ratkaisuja. Tämän lähestymistavan taustalla on erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet. Mallin mukaan on monia tapoja saavuttaa erinomainen suorituskky. Erinomaiset tulokset, jotka koskevat suorituskkyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa saavutetaan johtajuuden, toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla. (Laatualue 1999–2003, 4-7)

EFQM-mallin arviointialueet ovat: 1 johtajuus, 2 toimintaperiaatteet ja strategia, 3 henkilöstö, 4 kumppanuudet ja resurssit, 5 prosessit, 6 asiakastulokset, 7 henkilöstötulokset, 8 yhteiskunnalliset tulokset sekä 9 keskeiset suoritustulokset. Arviointialueista siis viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. "Toiminta"-arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. "Tulokset"-arviointialueilla puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. (Laatukeskus 1999–2003, 10–12)

Laatupalkintojen kriteereissä painotetaan enemmän strategiatason toimia kuin laatujärjestelmässä. Sivusuon (2006, 176) mukaan laatupalkintokriteeristöt ovat parhaimmillaan kuitenkin systemaattinen työkalu kehittämiskohteiden etsimisessä. Laatupalkintokriteerien soveltaminen on jäänyt yrityksissä yleensä pinnalliseksi ja siksi laatupalkintokriteereillä arvioituna hyvillä pisteillä päässeetkin yritykset eivät välttämättä menesty tulevaisuudessa kilpailijoitaan paremmin. Menestyäkseen paremmin laatupalkintokriteerejä käyttämällä yrityksen tulisi ymmärtää markkinoiden toiminta ja asiakkaiden tarpeet ja sen lisäksi analysoida organisaation syvempiä tasoja, kuten arvoja ja tiedostamattomia perusolettamuksia. Olennaista parannusta arvioinnin suorittamiseen tuo myös, jos itsearviointia ei suoriteta vain yrityksen johtoryhmän toimesta, vaan siinä on mukana myös muun henkilöstön mielipide. (Silén 2006, 53)

Sivusuo (2006, 62) viittaa väitöskirjassaan Virtasen, Mäkisen & Väänäsen (2002) saamiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan laadun systemaattinen parantaminen edellyttää kokonaisvaltaista toimintatapaa. Väitöskirjassa viitatus tutkimuksen perusteella laatupalkintomallin soveltaminen tuottaa tulosta. Varsinkin johtamisen alueella tehtävillä kehittämistoimenpiteillä on erittäin suuri merkitys organisaation menestymiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen.

6 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Benchmarking tutkimusmenetelmänä

Tuominen kuvailee kirjassaan Benchmarking-prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin (1993, 15) benchmarkingin idean lyhyesti:

”Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen.”

Hotanen, Laine ja Pietiläinen (2001, 6) määrittelevät benchmarkingin seuraavasti:

”Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoa ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi.”

Myös Karlöf & Östblom ovat benchmarking määritelmässään ottaneet kantaa siihen, että huippusuorituksia tulisi etsiä myös oman toiminnan ulkopuolelta. Heidän mukaansa benchmarking on systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on etsiä huippusuorituksia oman toiminnan ulkopuolelta, tutkia vertailevan työn sisältöä ja prosesseja sekä ottaa niistä mallia oman organisaation toiminnan kehittämiseksi. (Karlöf & Östblom 1993, 77)

Suomen kielessä ei ole olemassa vakiintunutta käännöstä tai termiä sanalle benchmarking. Kirjallisuudessa sanasta benchmarking käytetään usein termiä esikuva-analyysi, vertailuanalyysi, vertailukehittäminen tai esikuvilta oppiminen. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-7)

Menestyksekkäs benchmarking-työ on systemaattista ja toistuvaa huippusuoritusten etsimistä, jolla pyritään parantamaan oman toiminnan laatua ja

tuottavuutta. Menetelmää voi hyvin kuvata jatkuvan kehittämisen menetelmäksi. (Karlöf & Östblom 1993, 191)

6.1.1 Benchmarkingin eettiset periaatteet

Jotta benchmarking voi onnistua, on tärkeä muistaa, että toiminta on luottamuksellista ja perustuu tiettyihin eettisiin pelisääntöihin. Hotanen ja muut mainitsevat kirjassaan (2001, 12–13) seuraavia pelisääntöjä:

- Sinulla tulee olla lupa benchmarkingiin. Jos olet epävarma, pyydä lupa yritysjohtolta.
- Käsittele benchmarkingin yhteydessä saatuja tietoja luottamuksellisesti. Tietoja ei saa luovuttaa ilman lupaa kolmannelle osapuolelle.
- Vaihda tietoja benchmarkingiin osallistuvan yrityksen kanssa samantasoisesti kuin odotat heiltä saatavan tietoa.
- Pidä yhteyttä benchmarkingorganisaatioon nimetyn yhteyshenkilön kautta ja hanki ensin henkilön lupa ennen kuin luovutat hänen tietojaan kolmannelle osapuolelle.
- Kohtele benchmarkingorganisaatiotasi niin kuin haluaisit käsiteltävän sinua. Valmistaudu huolella, tee sovitut asiat ajallaan ja käsittele aineistoa luottamuksellisesti.

Myös Karlöf ja Östblom (1993, 157–159) mainitsevat edellä mainittuja asioita, mutta painottavat ennen kaikkea avoimuutta. Heidän mielestään benchmarkingin perusajatus on avoin vertailu. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, ettei tekijällä ole salattuja aikeita suhteessa benchmarkingkumppaniin ja hän itse on valmis kertomaan omasta yrityksestään vastaavia tietoja kuin hän itse haluaa benchmarkingorganisaatiolta.

6.1.2 Benchmarking-tyypit

Benchmarking voidaan jakaa sisältönsä puolesta erilaisiin ryhmiin. Karlöf ja Östblom toteavat, että on mahdollisuus käyttää kolmea eri benchmarking-tyyppiä, sisäinen benchmarking, ulkoinen benchmarking ja toiminnallinen

benchmarking, etsittäessä huippusuoritusten vertailukohteita. Taulukkoon 1 on koottu keskeiset ominaisuudet ja käyttökohteet liittyen näihin tyyppeihin.

TAULUKKO 1. Benchmarking-tyyppien vertailu (Karlöf & Östblom 1993, 67–73)

Tyyppin nimi	Kuvaus tyypestä	Tyyppin hyvät/ huonot puolet	Tyyppin käyttökohde
Sisäinen benchmarking	Sisäinen benchmarking on toiminnan rajojen sisäpuolella tapahtuvaa vertailua. Tätä tyyppiä käyttämällä löytyy lähes aina parannettavaa toiminnasta.	+ Johtaa yleensä toiminnan tulosten parantumiseen + Vähentää sisäisiä suorituseroja + Onnistumisen mahdollisuudet ovat suuret + Hyvä mahdollisuus opetella benchmarking-tapa - Vähäisemmät mahdollisuudet löytää huippusuorituksia kuin etsimällä kohteita yrityksen ulkopuolelta	Tyypillisiä käyttötarkoituksia on vertailla yrityksen sisällä olevia toimintoja eri maissa tai organisaatioissa. Esimerkiksi myyntikonttoreiden tuottama laatu asiakkaan kokemana
Ulkoinen benchmarking	Ulkoisessa benchmarkingissa verrataan toimintaa yrityksen ulkopuoliseen samantyyppiseen, vertailukelpoiseen toimintaan.	+ Benchmarkingin taso on yleensä korkea, koska toimintojen vertailtavuus on hyvä. - Kilpailijoiden välisessä benchmarkingissa on riski, että huomio kiinnittyy kilpailutekijöihin huippusuoritusten sijaan - Voi olla vaikea löytää kohdetta, joka haluaa mukaan. Luottamuksen syntyminen voi vaatia aikaa.	Benchmarking-kumppanit voivat olla kilpailijoita tai eri aloilla toimijoita. Menetelmän soveltamisen riippuu paljon siitä, ovatko kumppanit toistensa kilpailijoita.
Toiminnallinen benchmarking (kutsutaan myös geneeriseksi benchmarkingiksi)	Toiminnallisessa benchmarkingissa verrataan omia tuotteita tai palveluita erinomaiseksi tunnettuun organisaatioon toimialasta riippumatta.	+ Toiminnallinen benchmarking tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet päästä huippuyritykseksi, koska tyyppin avulla voidaan saada uusia oivalluksia, joka muuttaa koko toimintaa. - Vaikeutena voi olla löytää juuri se toiminta, joka edustaa huippuluokkaa.	Yleispätevyyden ansiosta voidaan soveltaa melkein mihin tahansa ja sitä pidetään yleensä benchmarkingin jaloimpana muotona. Esimerkiksi logistiikan kehittämisen logistiikan ammattilaisen avulla

Vastaavasti Hotanen, Laine ja Pietiläinen (2001, 8-9) jakavat benchmarkingin viiteen eri tyyppiin. Tunnuslukuvertailu, prosessibenchmarking, kilpailija-benchmarking, kahdenvälinen benchmarking sekä ryhmäbenchmarking ovat heidän käyttämänsä tyypit. Näiden tyyppien keskeiset ominaisuudet hyvine ja huonoine puolineen on koottu taulukkoon 2.

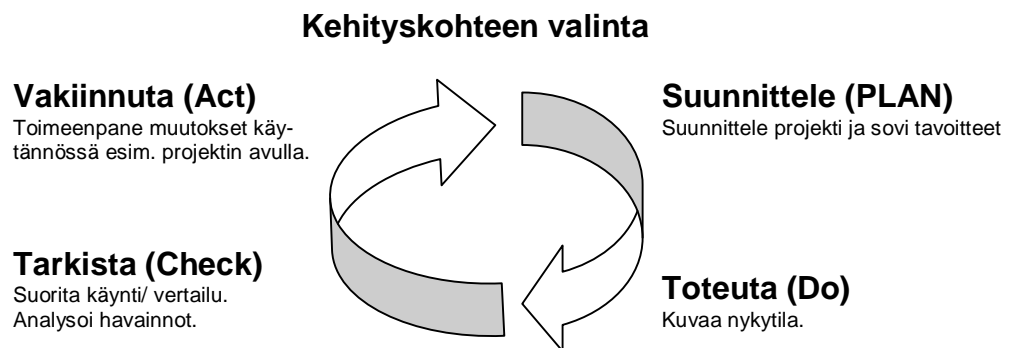
TAULUKKO 2. Erilaiset benchmarking-tyypit (Hotanen ym. 2001, 8-9)

Tyyppin nimi	Kuvaus tyypestä	Tyyppin hyvät puolet	Huonot puolet
Tunnuslukuvertailu	Verrataan tietyn toiminnan tuloksia	+ Helppo aloittaa benchmarking	- Ei kerro, kuinka suoriutus on saatu aikaan. - Keskeiset toiminnan vahvuuden elementit eivät selviä.
Prosessibenchmarking	Verrataan liiketoimintaprosesseja.	+ Mahdollisuus saavuttaa nopeasti kehityssaskeleita	- Vaatii resursointia ja aikaa
Kilpailijabenchmarking	Verrataan itseä kilpailijoihin. Voidaan toteuttaa joko prosessi- tai tunnuslukubenchmarkingina	+ Tietoisuus kilpailijoista lisääntyy	- Tiedon keruu saat- taa olla vaikeaa - Toiminnan analysointi saattaa jäädä lukujen tuijottamisen varjoon
Kahdenvälinen benchmarking	Kaksi organisaatiota pyrkii vuorovaikutteisesti vertailemaan prosesseja ja oppimaan niistä.	+ syvällinen tapa ja mahdollistaa oppimisen	- Vaatii paneutumista ja resursointia
Ryhmäbenchmarking	Tehdään useassa eri vaiheessa. Ensimmäin käydään läpi omat prosessit ja niitä verrataan yhteisesti löydettyyn ideaalimalliin.	+ ryhmässä ideointi tuottaa enemmän kehittämisen näkökulmia	- Aiheen rajaaminen on tärkeää niin, että jäsenet tähtäävät samaan maaliin.

6.1.3 Benchmarkingin toteuttaminen

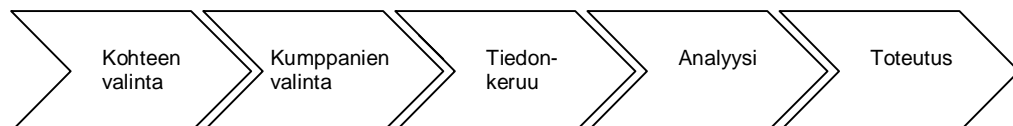
Camp (1993, 35) painottaa kirjassaan *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg* benchmarking-prosessissa tavoitteen asettamisen tärkeyden. Hänen mukaansa on myös ehdottoman tärkeää ymmärtää menetelmän perusasiat, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa.

Hotanen ja muut (2001, 14) kuvaavat benchmarkingprosessin kuvion 14 mukaisella Plan-Do-Check-Act-kehitysympyrällä.



Kuvio 14. Benchmarkingprosessi (Hotanen ym. 2001, 14)

Kirjassaan *Benchmarking: tuottavuudella ja laadulla mestariksi* Karlöf ja Östblom (1993, 94) jakavat benchmarkingin viiteen vaiheeseen kuvion 15 mukaan.



Kuvio 15. Benchmarkingprosessin prosessikuvaus

Benchmarking osoittaa ne prosessit, joissa yrityksellä on mahdollisuus parantaa toimintaansa. Benchmarking-kohteen valitsemisen jälkeen kartoitetaan mahdolliset kumppanit ja valitaan niistä sopiva(t) benchmarkingin toteuttami-

seen. Hyvä benchmarking-kumppani edustaa huippuluokkaa omalla alueellaan ja lisäksi toimintojen vertailtavuus on mahdollisimman hyvä.

Tiedonkeruuvaiheessa määritellään tunnuslukujen lisäksi työn sisältö prosesseineen mahdollisimman hyvin, jotta toiminnan suorittaminen on helposti ymmärrettävissä. Tiedonkeruuvaihe edellyttää tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä, jotta tietojen käsittely jatkossa on yksiselitteistä. Analyysivaihe on luovaa työkentelyä, joka vaatii tekijältään syvää analyttistä näkemystä. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä analysoidaan tekijät, jotka voivat vaikuttaa analyysin tulokseen. Toteuttamisvaiheessa laaditaan benchmarkingin aikana selvinneille parantamiskohteille realistiset tavoitteet ja ne pilkotaan pienemmiksi osatavoitteiksi. Tiedottaminen asianosaisille on tärkeä vaihe. Benchmarking-projekti ei ole täysin onnistunut ennen kuin havaitut parantamispotentiaalit on toteutettu ja haluttu tulos on saavutettu. (Karlöf & Östblom 1993, 92–94)

Tuominen (1993, 42) on laatinut kirjassaan kahdeksanvaiheisen benchmarkingprosessin.

1. Määrittele benchmarking-kohde
2. Etsi paras prosessi
3. Opi valittu oma prosessi
4. Tutustu valittuun prosessiin
5. Määrittele suorituskyyro ja siihen johtaneet syyt
6. Aseta tavoitteet
7. Ota käyttöön löydettyjä menetelmiä
8. Vakiinnuta ja kehitä edelleen

Kaikkien edellä mainittujen kuvausten keskeinen piirre on jatkuva kehittäminen. Mitä voimme vielä tehdä paremmin?

6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee

jostakin aiheesta, kysytään sitä häneltä. Näin toimimme arkipäivän tilanteissa ja teemahaastattelu onkin eräänlainen keskustelu. Se tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein hänen ehdoillaan, mutta tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat, aihepiiriä koskevat asiat. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritellyt. Haastattelusta puuttuvat kuitenkin tarkasti asetellut kysymykset ja tarkka järjestys, sillä tärkeintä on käydä haastattelun teemat läpi. Järjestys ja laajuus voi vaihdella haastateltavasta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2001, 24, 26–27)

Teemahaastattelussa haastattelijalla on mielessään joukko kysymyksiä ja hänen on lupa olla luovakin. Pelkästään intuitioon perustuvat teemat saattavat sisältää paljon tutkijan omia ajatuksia ja ennakkokäsityksiä ja näin ollen tutkimuksesta voi tulla vaillinainen. Hyvä tapa on johtaa teemat teoriasta. Muutetaan teoreettinen käsite haastattelumuotoon ja pidetään mielessä tutkimusongelma, johon ollaan hakemassa vastauksia, jotta teemahaastattelun tulokset ja tutkimusongelma nivoutuvat yhteen. Jotta teemahaastattelu pysyisi mahdollisimman keskustelunomaisena, ei ole hyvä laatia pitkiä kysymyslistoja, joista esitetään kysymyksiä haastateltavalle. On hyvä silti olla varautunut, ettei haastattelutilanne suju itsestään, joten mielessä on syytä olla kysymyksiä, joita voi esittää tarvittaessa. (Eskola & Vastamäki 2001, 33–34)

Haastattelun tekemisen jälkeen ei ole tavatonta, että iskee haastattelujen jälkeinen masennus, ”tässäkö tämä nyt oli”. Haastatteluun on kohdistunut paljon odotuksia ja tuntuu, ettei saaduista tiedoista saa mitään irti, mutta useimmiten ensivaikutelma on väärä. Ensimmäiseksi haastatteluiden tekemisen jälkeen ne kirjoitetaan puhtaaksi, litteroidaan. Menetelmiä tähän on paljon, mutta useinkaan ei ole tarpeen tarkka litterointi, vaan riittää, että kirjoittaa haastattelut sellaisenaan. Litteroinnin jälkeen haastattelut analysoidaan esimerkiksi teemoittelemalla. Tällöin aineisto jäsennetään teemojen mukaan ja sitten pelkistetään. Teemahaastattelun yksi vahvuus on siinä, että kynnyks aineiston analysoimiseen on matalampi kuin usein laadullisen aineiston kanssa. (Eskola & Vastamäki 2001, 40–41)

7 NYKYTILAN KARTOITUS

7.1 ABB Oy:n laatutoiminta

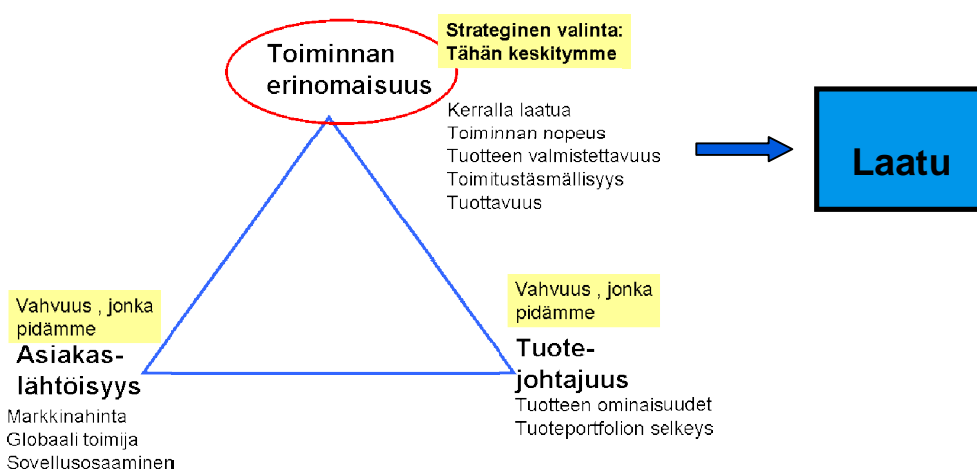
ABB Oy:llä on Suomessa yksi yhteinen sertifikaatti, johon myös ABB Oy Motors sisältyy. Bureau Veritas on myöntänyt nykyisen sertifikaatin toimintajärjestelmän eri osille viimeksi vuonna 2008. Toimintajärjestelmä on sertifioitu ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 ja OHSAS 18001:2007 – standardien mukaan. Kolmen vuoden välein suoritettavilla toimintajärjestelmän uusintasertifioinneilla pyritään takaamaan järjestelmän pysyminen ajan tasalla ja elinvoimaisena. Toimintajärjestelmä auditoidaan säännöllisesti sekä ulkopuolisten toimesta että sisäisesti. Ulkoisia auditointeja tekevät niin luokituslaitokset, asiakkaat kuin sertifioiva yritysikin. Sisäisillä auditoinneilla varmistetaan, että sekä organisaation että standardien asettamat toimintajärjestelmän vaatimukset täyttyvät. Vuonna 2002 ABB Oy:n ylin johto on Quality Management tiimin nimissä ohjeistanut yksiköitä uudesta toimintatavasta. Ulkoisten auditointien painoarvoa pienennetään ja sisäisten auditointien painoarvoa sen sijaan kasvatetaan. (QMT-kokouksen pöytäkirja 2002.)

7.2 Jatkuva kehittäminen

ABB Oy Motorsin strategiassa on vahvana mukana toiminnan erinomaisuus, jonka kehittämiseen Motors on valinnut TPM-toiminnan. TPM-toiminnassa päämääränä on Motorsin tuottavuuden ja laadun jatkuva kehittäminen. Jatkuva parantaminen tapahtuu ratkaisemalla laatupoikkeamien juurisyitä, poistamalla turhaa työtä sekä edistämällä yhteistyötä yli organisaatorajojen. Tarkoituksena on hyödyntää usean vuoden kokemusta TPM:n soveltamisesta tuotannossa, jossa se on aloitettu vuonna 2002 komponenttitehtaan konevaltaisilla osastoilla. Haluna on laajentaa systemaattinen, hyväksi havaittu toimintatapa läpi organisaation ja oppia tehdyistä toimenpiteistä.

TPM-toiminnan merkitystä on paljon korostettu ja sen taustalla on viestitty olevan vankka johdon tuki. Motorsin johto onkin viestinyt TPM-toiminnan olevan strateginen valinta: pysyvä toimintatapa, jolla panostetaan toiminnan laatuun

ja pidetään yksikkö kilpailukykyisenä. Selkeä vahvuus on, että TPM-toiminnalle on Motorsissa strategiaa tukevana kehittämisvälineenä erittäin hyvät lähtökohdat. Toiminta on organisoitu, koko organisaatio on mukana toiminnassa ja yhteiset pelisäännöt on sovittu. Toiminta on käynnistetty joka osastolla ja Pulkkinen tekemän tutkimuksen mukaan ihmisillä tuntuu riittävän ideoita ja motivaatiota kehittämiseen. Keskustelun herääminen ja yhteistyön kehittyminen organisaatiossa luovat alkusysäyksen ikuisuusongelmien selvittelylle ja toiminnan laadun paranemiselle. (Pulkinen 2009, 125) Toimenpiteet kohdistetaan asioihin, jotka varmistavat kokoonpanon sujuvuuden ja häiriötömyyden.



Kuvio 16. ABB Oy Motorsin strategiakolmio

7.3 Auditointi ABB Oy Motorsissa

ABB Oy Motorsissa on olemassa menettelyohje, kuinka sisäiset auditoinnit suoritetaan. Tällainen ohje on oltava standardien mukaan, joten mitään erityistä omaehtoista tarvetta ohjeen laatimiselle ei ole ollut. Ohje sisältää perustietoa auditointien suorittamiseksi.

"Sisäinen auditointi on yrityksen itse tekemää toimintajärjestelmän arviointia. Sisäisen auditoinnin tavoitteena on selvittää, onko toimintajärjestelmä ennalta tehtyjen suunnitelmien, organisaation asettamien vaatimusten sekä kansainvälisten standardien, julkaisujen ja direktiivien, kuten ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, EN 13980:2002 ja ISO/IEC GUIDE

62:1996 mukainen. Auditoidijat arvioivat miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin kaivataan parannustoimenpiteitä.

Auditointeja suoritetaan myös siksi, että on tarpeellista arvioida säännöllisesti asiakastyytyväisyyden tasoa, havaita ajoissa mahdolliset poikkeamat ja ennaltaehkäistä ne, valvoa korjaavien toimenpiteiden ja parannusten toteutumista, luoda riippumaton kanava henkilöstölle ongelmien raportoimiseksi yksikön johdolle ja nostaa henkilöstön motivaatiota.”

(Lainaus sisäiset auditoinnit-ohjeesta. Lainattu 7.1.2010.)

Perusteet auditointien suorittamiselle, auditointisuunnitelman laatimiselle ja sisäiset auditoinnit-prosessin suorittamiselle ovat olemassa, mutta prosessin toimivuudesta on vähän näyttöä. Auditointien toimivuutta ei juurikaan mitata eikä ohjeessa ole mainittu lainkaan mittausvaatimuksia.

ABB Oy Motorsissa laukupäällikkö on perinteisesti laatinut auditointisuunnitelman. Joko hän on tehnyt suunnitelman yksin tai sitten yhteistyössä prosessinomistajien kanssa. Käytäntö on vaihdellut vuosittain.

”Auditointisuunnitelma laaditaan vuosittain ja se tallennetaan Motors Laatutiedostot -kantaan. Auditointisuunnitelman laadinnassa tulee ottaa huomioon seuraavia asioita:

- *auditointien tulee kattaa koko toimintajärjestelmä*
- *kaikki tärkeät toiminnot tulee auditoida säännöllisesti, erityisesti on huomioitava määritellyt kriittiset työvaiheet*
- *tuote- ja prosessikohtaiset erikoistilanteet voivat edellyttää lisäauditointeja, esim.*
 - *uudelleen organisoinnit*
 - *tuotantomuutokset*
 - *tuotemuutokset*
 - *asiakasreklamaatiot*
 - *materiaali- tai materiaalitointajamuutokset*
 - *asiakkaan esittämät vaatimukset sisäisille auditoinneille (esim. liittyen tietyn projektin moottoreihin)*

- *auditointien tulee tapahtua systemaattisesti ja valvotusti, eli niiden toteutumista suunnitellulla tavalla on voitava valvoa.*

Auditoinnin suunniteltuun ajankohtaan vaikuttavat:

- *prosessin tärkeys*
- *edellisten auditointien tulokset*
- *tehdyt muutokset*
- *epäilyt järjestelmän puutteista*
- *tehdyt korjaustoimenpiteet.*

Tarvittaessa (esim. onnettomuuden jälkeen) saatetaan joutua toteuttamaan ennalta suunnittelemattomia auditointeja. ”

(Lainaus sisäiset auditoinnit-ohjeesta. Lainattu 7.1.2010.)

Laadittu auditointisuunnitelma käydään läpi yksikön johtoryhmässä ja sen täytäntöönpanosta vastaa laatupäällikkö. Auditointisuunnitelmien laatimisen lähtökohdat ovat vaihdelleet vuosien varrella. Välillä toimintoja on lähestytty prosessien näkökulmasta, välillä on auditoitu kriittisiä työvaiheita. Mikään menetelmä ei ole ollut ylivoimainen toisiinsa nähden, joten siksi mikään menetelmä ei ole pysynyt vallitsevana. Tämä voidaan nähdä myös huonona puolena, sillä auditointien vaikuttavuuden seuranta on haastavaa, jos auditoitavat kohteet vaihtelevat vuosittain kovin paljon eikä auditointisuunnitelmaa ole laadittu usealle vuodelle. Vuosittain tehtävän auditointisuunnitelman riskinä on, että se toistaa itseään tai ohjautuu liian voimakkaasti akuuttien ongelmien tai mieltymysten mukaan. Auditoinneista vastaa viime kädessä laatupäällikkö, mutta prosessinomistajat omilla osa-alueillaan vastaavat prosessiauditoinneista.

Motorsissa suuri ongelma on auditointisuunnitelman toteutuminen. On tyypillistä, että suunnitelmaan on laitettu 15–20 auditointia, mutta suunnitelmasta toteutuu vuosittain vain noin puolet. Tyypillisesti tämä on vaihdellut hieman vuosittain, mutta viimeisen viiden vuoden aikana ei ole päästy kertaakaan 100 %:n kattavuuteen. Syitä suunnitelman toteutumattomuuteen on varmasti usei-

ta, mutta varmasti osansa on sillä, ettei auditoinneilla koeta saatavan niin paljon hyötyä, että niihin kannattaisi sijoittaa aikaa.

Toinen iso ongelma on auditoinnissa annettujen poikkeamien korjaaminen. Usein korjaaminen venyy ja hyvin usein poikkeamaan annettu vastaus ja sen vaikuttavuus kirjatun ongelman ratkaisemiseksi todennetaan vasta seuraavassa auditoinnissa. Tässä on vähimmilläänkin kulunut aikaa vuosi. Kun kerran poikkeamaan on ollut syy eli on toimittu vastoin standardin edellyttämiä vaatimuksia tai organisaation itselleen asettamia ohjeita, tulisi niiden syyt korjata mahdollisimman pian ja aloittaa ongelman ennaltaehkäiseminen. Tästä on valitettavan vähän näyttöä. Ongelma on ABB Oy:ssä yleisesti tiedossa ja muidenkin yksiköiden kuin Motorsin ongelma. Poikkeamiin ei saada ajoissa vastauksia ja poikkeamiin kirjattujen vastausten vaikuttavuutta on hankala arvioida.

Miksi näin on? Hyvin usein laatu järjestelmät, nykyään puhutaan yhä useammin toimintajärjestelmistä, kun laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmät on integroitu yhteen, koetaan pakolliseksi pahaksi. Täytyy tehdä erikseen laatua. Tämä on hyvin harhaanjohtava ajatustapa, mutta selittää laatutyön kielteisen imagon. Laatutyö ei ole mitään erillistä tekemistä, vaan normaalia yritystoimintaa, jossa oikeat asiat tehdään oikeaan aikaan ja tarpeeseen. Tätä tavoitetta varten on laadittu toimintajärjestelmä, joka kertoo jokaiselle yrityksen henkilökuntaan kuuluvalla, mutta myös toimittajalle ja asiakkaalle, kuinka yrityksessä toimitaan. Tämä ei siis ole mitään erillistä toimintaa, vaan normaaliin arkeen kuuluvaa laadukasta työtä.

8 BENCHMARKING-TUTKIMUS

8.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Benchmarking-tyyppejä on monia, kuten luvussa 6.1.2. todettiin. Tätä suoritettua benchmarking-tutkimusta voidaan kutsua esimerkiksi prosessibenchmarkingiksi, koska omaa sisäiset auditoinnit -prosessia verrattiin toisiin ja etsittiin

parhaita käytäntöjä. Toisaalta suoritettua benchmarkingia voidaan kutsua myös perustellusti toiminnalliseksi benchmarkingiksi, koska tarkoituksena oli nimenomaan kehittää sisäiset auditoinnit-prosessia vertaamalla toimintaa yhdessä hyväksi tiedettyjen organisaatioiden kanssa.

Benchmarking suoritettiin kolmessa yrityksessä. Organisaatio A on ABB Oy:n toinen liiketoimintayksikkö eli tässä tapauksessa benchmarking oli sisäistä. Tämä liiketoimintayksikkö valittiin, koska ABB Oy:n sisäisissä auditoinneissa oli havaittu tämän yksikön menetelmien avulla saatavan hyviä auditointituloksia.

Organisaatio B on metalliteollisuudessa toimiva, kansainvälinen yritys, jolla on Suomessa useampi liiketoimintayksikkö. Benchmarking tehtiin erityisesti eräässä kyseisen yrityksen liiketoimintayksikössä, mutta samalla sivuttiin koko yrityksen toimintatapoja auditointiin. Tämän organisaation toimintaperiaatteet sisäisten auditointien osalta vaikuttivat tutustumisen arvoisilta. Heidän toimintaansa ohjaavat aidosti yhteiset toimintatavat ja niitä koordinoi yhteinen tiimi. Auditoinneilla on laaja otanta ja toimenpiteiden seurantaan on panostettu.

Organisaatio C on korkeakoulu, joka on arvioitu ulkoisesti ensimmäisen kerran vuonna 2008. Organisaatiot A ja B noudattavat ISO 9001 -standardia, mutta organisaatio C on arvioitu korkeakoulujen arviointineuvostojen kriteerien perusteella. Nämä kriteerit ovat EFQM-pohjaisia eli ovat enempi itsearviointityyppisiä, mutta nimenomaan siksi organisaatio C otettiin benchmarkingiin mukaan, jotta voidaan selvittää, onko eroavaisuuksia siinä, mihin kriteeristöön pohjaten auditointeja tehdään.

Taulukkoon 3 on koottu perustietoa organisaatioiden välisistä toimintatavoista.

TAULUKKO 3. Toimintatapojen vertailusta perustietoa

	Organisaatio A	Organisaatio B	Organisaatio C	Motors
Kuinka kauan toimintajärjestelmä on ollut käytössä?	1990-luvun alkupuolelta lähtien. Vuodesta 1996 alkaen on ohjeita laadittu systemaattisemmin järjestelmään.	Laadun osalta 1990-luvulta, ympäristöjärjestelmä on tullut mukaan 2000-luvulla. TTT-järjestelmää ei ole sertifioitu, mutta käytännön toiminnassa työ-, terveys- ja turvallisuusasiat ovat vahvasti mukana.	1990-luvulta lähtien laatuasiat ovat olleet toiminnassa mukana.	1990-luvun alkupuolelta lähtien. 1990-luvun puolivälin jälkeen otettiin käyttöön laatu- ja ympäristöjärjestelmät. TTT-järjestelmä otettiin käyttöön 2000-luvun alussa.
Millä perusteella järjestelmä on sertifioitu?	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusasiat on sertifioitu ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 ja OHSAS 18001:2007-standardien mukaan.	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004	Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikriteerien perusteella.	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusasiat on sertifioitu ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 ja OHSAS 18001:2007-standardien mukaan.
Kuka vastaa sisäisten auditointien suorittamisesta?	Laatupäällikkö vastaa sisäisten auditointien suorittamisesta. Tuoteauditoinnit tehdään yhdessä laatuinsinöörin kanssa.	Vastuu sisäisistä auditoinneista on divisioonan laatuorganisaatiolla. Paikallisesti laatuinsinöörin vastuulla on sisäisten auditointien suorittaminen käytännössä.	Laatupäällikkö vastaa auditoinneista, mutta auditointipooli tekee auditoinnit käytännössä.	Laatupäällikkö vastaa sisäisten auditointien toimeenpanosta, mutta käytännössä sisäisiä auditointeja tekevät mm. laatuinsinöörit.
Kuinka auditointisuunnitelma laaditaan?	Laatupäällikkö laatii auditointisuunnitelman vuodeksi kerrallaan ja se hyväksytetään johdon katselmuksessa.	EHSQ-tiimi yhdessä laatii suunnitelman. Suunnitelma laaditaan 3 vuodeksi kerralla käsitäen kaikki prosessit.	Laatutyöryhmä laatii auditointisuunnitelman ja se esitellään laatujohtoryhmälle. Suunnitelma laaditaan vuodeksi kerrallaan.	Laatupäällikkö laatii vuodeksi kerrallaan. Suunnitelma hyväksytään johtoryhmässä.

8.2 Tutkimuksen tulokset

Auditoinneista **viestiminen** vaihtelee organisaatioittain. Organisaatio B vie kaikki auditoinnit raportteineen intranettiin, josta ne ovat kaikkien luettavissa. Tämä on loistava mahdollisuus myös sisäiseen benchmarkingiin, sillä kaikkien yksiköiden kaikki auditoinnit raportteineen ovat luettavissa. Benchmarkattavien organisaatioiden keskuudessa tämä oli poikkeuksellinen käytäntö, sillä yleensä auditointitiedot laitetaan tietokantaan tai verkkolevylle tietyn joukon luettavaksi.

Kaikki organisaatiot kirjaavat auditoinneissa sekä poikkeamia että kehitysehdotuksia. Organisaatio A laatii aina kirjallisen auditointiraportin poikkeamiin, johon on raportoitu huomioita myös positiivisesta kehittymisestä. Organisaatio B näkee myös tärkeänä asiana, että myös positiiviset havainnot kirjaataan auditointiraporttiin. Jokainen organisaatio näkee auditoinneille tarkoituksen ja pitävät niitä tärkeänä osana toimintaa arvioitaessa. Organisaatio A:n edustaja kommentoi:

”Niitä (auditointeja) pitää olla. On tärkeä todeta, että toimitaan niin kuin on kuvattu ja kuvaukset puolestaan vastaavat todellisuutta.”

Kaikki organisaatiot käsittelevät sisäiset auditoinnit **johdon katselmuksissa**. Erityisesti organisaatio A ja B mainitsevat johdon katselmuksessa tärkeänä asiana sen, että auditoinneissa havaittuihin poikkeamiin liittyvät korjaavat toimenpiteet toteutuvat ja ovat tehokkaita. Näissä organisaatioissa auditointipoikkeamien korjaaminen harvoin venyy eikä näille organisaatioille ole tyypillistä poikkeamien juuttuminen niin sanotuiksi ikuisuusongelmiksi.

Jokaisessa organisaatiossa pidetään johdon katselmuksia nykyään kaksi kertaa vuodessa. Se, kuinka paljon johdon katselmuksessa perehdytään sisäisten auditointien onnistumiseen, vaihtelee suuresti. Organisaatio C:n edustaja näkee asiassa johdon edustuksen merkityksen vahvana. Tutkimuksen tekijän kommenttina kerrottakoon, että heille johdon katselmus on kuitenkin jotain muuta kuin mitä ISO-standardit sillä tarkoittavat. Organisaatio C:n toiminnassa erityistä teollisuusorganisaatioihin verrattuna on johdon katselmuksissa käsi-

teltävät taloudelliset asiat sekä henkilöstölle pidettävät kehittämisspäivät, joissa käsitellään tavoitteiden ja avaintulosten lisäksi kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Nämä ryhmissä tehdyt kehittämissuunnitelmat menevät johtoryhmän jatkoyöstettäväksi ja näistä voidaan johtaa toimenpiteitä tuleville vuosille.

Hän kommentoi:

” On tärkeää, että johto on sitoutunut vilpittömästi ja osoittaa sen omalla esimerkillään. Tämä näkyy muun muassa siten, että haluaa antaa palautetta toiminnasta ja on katselmuksissa paikalla. Vielä emme toimi näin, mutta toivottavasti tulevaisuudessa.”

Muut organisaatiot myöntävät suoraan, että johdon katselmuksissa on niin paljon asiaa ja vähän aikaa, että konkreettiset toimenpiteet ja päätökset meinaavat jäädä tekemättä. Vain organisaatio B:n edustaja kommentoi, että heillä johdon katselmuksessa on kirjattava vähintään 3 konkreettista toimenpidettä katselmuksen lopuksi. Näin tilaisuus ei mene ainakaan täysin akuuttien ongelmien puimiseen ja katselmuksen jälkeenkin on jotain konkreettista, mihin tarttua kiinni.

Kysyttäessä mikä pitää sisäiset auditoinnit vuodesta toiseen mielekkäänä, kommentoi organisaatio B:n edustaja, että **ristiinaauditointi** on pelastanut heidät. Heidän organisaatiossaan ei ole lainkaan mahdollista auditoida omaa liiketoimintayksikköä, koska puolueettomuus on vaikea saavuttaa. Hänen mukaansa auditointikäytännöt muovautuvat pikku hiljaa samanlaisiksi eikä auditoinneista ole tullut pakkopullaa, koska aina on uusia tilanteita.

”Ristiinauditointi ja uuden oppiminen. Hyvä porukka auttaa. Siinä mun mielestä avain auditointiemme onnistumiseen.”,

kommentoi organisaatio B:n edustaja auditointien pysymisestä mielekkäänä.

Myös organisaatio A:n edustaja kommentoi auditointien olevan ennen kaikkea **oppimistilaisuus**. Omalla kohdallaan hän kuitenkin näkee, että ensimmäisten vuosien kuherruskausi uutena organisaation jäsenenä alkaa olla ohi ja jatkossa on tärkeää saada auditoimaan uusia kasvoja. Heillä ei vielä ole käytössä

varsinaista auditointiryhmää, mutta jatkossa tällainen on suunnitelmissa. Organisaatio A:n edustaja kertoo, että heillä auditoinnit ovat pysyneet mielekkäänä, koska auditoinneissa puututaan oikeisiin asioihin, jotka organisaatio kokee tärkeäksi. Auditoinnilla voidaan kiirehtiä jo tiedossakin olevia kehityskohteita ja saada näin potkua asioiden eteenpäin viemiseksi.

Organisaatio A on myös vakuuttunut ristiinauditointien hyvydestä, vaikkei niitä tämän vuoden auditointisuunnitelmaan ole laitettukaan. Tämä ei kuitenkaan estä ristiinauditoimista ja heillä onkin suunnitelmissa toteuttaa niitä.

Organisaatio A:n edustaja kommentoi:

”ABB-kokemus ja käytännöt ovat yhteisiä, mutta silti uutena henkilönä sitä saa erilaisen näkökulman tuttuihinkin asioihin.”

Organisaatio C:n edustaja kommentoi ristiinarviointeja raskaiksi, mutta siitäkin huolimatta he tekevät auditointeja ristiinauditoimalla. He ovat teemoittaneet auditoinnit ja suunnitelmissa on 4 vuoden syklillä auditoida kaikki eri yksiköt.

Organisaatio B laatii auditoinnit vuosisuunnitelmakellon mukaisesti. Sisäisten auditointien painopisteet sovitaan huhtikuussa EHSQ-tiimissä, jossa on jokaisesta liiketoimintayksiköstä edustaja paikalla. Periaatteessa sisäiset auditoinnit alkavat jo tällöin, mutta painottuvat syksyyn, koska ulkoiset auditoinnit tehdään kevätpuolella. Organisaatio B:n edustaja kommentoi:

”Auditointi on otanta ja se pitää muistaa. Painopisteiden avulla hallitaan kokonaisuutta. On sovittu, että kolmen vuoden aikajaksolla auditoidaan kaikki toiminnot. Sovittujen teemojen pohjalta on käytävä läpi. Niistä on pidettävä kiinni.”

Erityisesti organisaatio A pitää tärkeänä, että tavoitteisiin liittyvät mittarit ovat auditoinnin kohteena. Esimerkiksi vuonna 2008 on kirjattu poikkeama toimitusvarmuudesta, joka on toistuvasti alle tavoitetason. Prosessin tavoitteet ovat heille yksi tärkeä auditoitava kohde. Mitä tavoitteita on asetettu, miten tavoitteen saavuttamista mitataan ja millaisella tasolla asetettu mittari on.

Mielenkiintoista on kysyä, miten organisaation edustajat uskovat auditoinneilla saatavan vieläkin parempia tuloksia. Esiin nousevat muun muassa viestintään panostaminen, auditointiosaamisen laajentaminen organisaatiossa sekä oikeisiin asioihin panostaminen. Organisaatio B:n edustaja kommentoi seuraavaa:

”Toimitusjohtajan nimissä laadittava turvatiedote liiketoimintayksikösämme kuukausittain on hyvä juttu. Miksei sama voisi laatuvoimellakin? Tois ryhtiä seurantaan, auditointeihin ja laatuasioihin yleensäkin. Näkyvyyttä myös lisää.”

Kaikissa organisaatioissa sisäisillä auditoinneilla on positiivinen leima otsaansa, mutta käytännössä toteutukseen vaikuttaa hyvin usein moni ennalta arvaamaton seikka. Benchmarkatuissa organisaatioissa se ei juuri vaikuta sisäisten auditointien suorittamiseen, mutta voi aiheuttaa lisäpanostuksen tarvetta, jotta korjaavat toimenpiteet saadaan suoritettua ajallaan ja jotta kehitystyö nähdään operatiivisten ongelmien rinnalla hyödyllisenä panostuskohteena. Organisaatio A on esimerkiksi hoitanut johtamisprosessin auditoinnissa annetun poikkeaman ”toimintasuunnitelmien jalkautus” korjaamisen. Vuonna 2010 liiketoimintayksikön johtaja käy henkilökohtaisesti jokaisen toiminnon esimiehen kanssa toimintasuunnitelman läpi. Tämä on loistava esimerkki siitä, että prosessissa kuvattu toimenpide saadaan toimimaan johdon aktiivisella panostuksella. Toimintasuunnitelma nimittäin laaditaan valittujen painopisteiden pohjalta ja toimintasuunnitelmaan kirjataan kehityskohteet. Toiminnan kehittämistä parhaimmillaan.

9 POHDINTA

9.1 Nykytilan analysointi

Strategia on yrityksen keino vahvistaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin ja samalla taata omalle yritykselle menestystä tulevaisuudessakin. Luoma ja Juuti (2009, 24–27) määrittelevät strategian organisaation tekemisten yhden-

mukaistajaksi ja suunnan näyttäjäksi matkalla kohti tahtotilaa. Strategian toteutumisen apuna on tarpeen käyttää erilaisia työkaluja, joiden avulla saadaan tietoa yrityksen toiminnan tueksi, päätöksenteon avuksi. Sisäiset auditoinnit ovat yritykselle parhaimmillaan voimavara, joita voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä.

Sisäiset auditoinnit toimivat toiminnan kehittämisen välineenä, jos niitä toteutetaan systemaattisesti ja jos auditoidijat ovat päteviä. Varsinkin systemaattisuus on erityisen tärkeä seikka, sillä auditointi perustuu aina otantaan. Auditoinnin jälkeenkin voi jäädä asioita huomaamatta.

Auditoinnit eivät automaattisesti kehitä mitään. Sisäisillä auditoinneilla täytyy olla tarve ja tavoitteet. Lähtökohtana niillä tulee olla strategiset tavoitteet. Auditoinnit täytyy suunnitella huolella ja niille täytyy varmistaa edellytykset toteutukseen. Biaudetin (2009) mukaan organisaation kypsyessä ajan saatossa on toiminnan painopiste oltava suunnitelmissa ja niiden tehokkaassa toteutamisessa johtamisen avulla. Auditoinnit vaativat aikaa, mutta sijoitettu aika saadaan moninkertaisena hyötynä takaisin, kunhan toteutettuja auditointeja seurataan huolellisesti esimerkiksi johdon katselmuksissa ja saaduista tuloksista tehdään johtopäätöksiä, joille vaaditaan riittävät toimenpiteet.

Auditointien hyödynnettävyys Motorsin toiminnan kehittämisessä on vaillinaista ja viestintä tehdyistä auditoinneista on puutteellista. Auditointeja suoritetaan monella tasolla ja tavalla, mutta läpimurtoa Motorsin sisäisissä auditoinneissa ja niiden hyödynnettävyydessä ei ole saavutettu.

Auditointeja on suoritettu laatujärjestelmien alusta lähtien ja menetelmät ovat kehittyneet vuosien varrella. On siirrytty yksittäisten toimintojen auditoinneista prosessi- ja järjestelmäauditointeihin, mutta silti tulokset eivät vielä takaa toiminnan kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Lillrank (1998, 134) vertaa laatujärjestelmiin liittyvää auditointia auton huoltoon. Tämä määrääjoin tapahtuva läpikäynti ja tarkastus on kuin auton ennakko- ja huolto: ei tarvitse odottaa auton hajoamista keskelle hiekkatien pätkää, kun vikaantuminen voidaan ennakoida ja huolto hoitaa säännöllisesti. Mikä sitten on kehityksen este? Millä

keinoin auditoinneista voitaisiin saada enemmän irti? Millä keinoin johto voisi tukea vielä tehokkaammin auditointitulosten avulla saatavia parannuksia?

Yksi Motorsissa havaittu kehityskohde on se, ettei ydinprosesseihin ole määritetty lainkaan johtamista. Liiketoiminnan johtamisprosessi on kyllä määritetty tukiprosessiksi, mutta ydinprosesseiksi se ei ole lukeutunut. Johtamisprosessin puuttuminen ydinprosesseista aiheuttaa ainakin sen, ettei johtamista arvioida. Tällä hetkellä ei ole käytössä mittareita, millä arvioitaisiin onnistumista johtamisessa. Kun johtamisprosessia ei arvioida, on vaikea tarttua kiinni vahvuuksiin ja heikkouksiin. Johtaminen antaa suuntaviivat toiminnalle ja merkityksen arkipäivälle. Laamanen (1995, 13–16) mainitsee kirjassaan yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi ristiriidan päivittäisjohtamisen ja visioiden välillä. Strategisen kyvykkyyden kehittämisen on lähdettävä ylimpien johtajien esimerkistä ja oltava läpinäkyvää läpi koko organisaation.

Ihminen kehittyy, kun hän kehittää vahvuuksiaan. Pelkästään heikkouksien kehittämiseen keskittymällä ei kehity keskimääräistä paremmaksi. Tämä on yksi hyvä syy, miksi auditoinneissa on hyvä kirjata ylös myös positiivisia havaintoja eikä keskittyä vain poikkeamien ja kehityskohteiden hallintaan.

Tuoteprosessin omistaja (liite 1) pitää ristiinauditointia erityisen hyvänä asiana. Myös asiakkuudenhallintaprosessin omistaja (liite 3) kannattaa ristiinauditointeja ja uskoo niiden avulla saatavan kaivattua potkua sisäisiin auditointeihin. Benchmarking-tulosten pohjalta voin suositella ristiinauditointeja hyvänä tapana suorittaa auditointeja. Erityisesti organisaation B mielestä ristiinauditoinnit ovat nimenomaan se tekijä, joka on auttanut sisäisiä auditointeja pysymään elinvoimaisina ja mielekkäänä tapana kehittää toimintaa ja arvioida toiminnan laatua. Myös nykyistä porttiauditointikäytäntöä kannatan. Auditointien yksi tarkoitus on kirkastaa prosessin rajapintoja ja siihen porttiauditoinnilla on oiva mahdollisuus.

9.2 Prosessin toimivuus

ABB Oy, Motorsin sisäiset auditoinnit – prosessi ei toimi eikä ole näyttöä, että se olisi tehokkaasti toimintaa kehittävä työkalu, jonka avulla tuotetaan tietoa johdon käyttöön.

Ossi Ritola kommentoi 19.11.2009 järjestetyssä auditointikoulutuksessa:

” Tulokset eivät tule sattumalta. Takana on hyvä prosessi.”

Tässäkin prosessissa edellä mainittu lausahdus pitää valitettavan hyvin paikkansa. Kun ei ole kunnolla määritettyä prosessia, ei toimintaa ohjaavia mittareita eikä kunnollista seurantaa, niin tulokset ovat laimeita. On kuin pitäisi itseään löysässä hirressä. Koko aika ahdistaa, kun ei voi tehdä päätöstä lopettaa roikkuminen, mutta kun ei saa aikaiseksi toimintaa parantavia toimenpiteitäkään.

Tilaus-toimitusprosessinomistaja painottaa auditointiin valmistautumisen tärkeyttä. Auditointiin ei saisi syöksyä suin päin ja olisi hyvä valmistautua auditointiin pienellä porukalla. Asiakkuudenhallintaprocessinomistaja ideoi haastattelussa, että TPM-listoja voisi käyttää sekä auditointiin valmistautumisessa että tarkastuspisteenä. Näin varmistutaan, etteivät eri kehitysfoorumit vedä toimintaa eri suuntiin. (Liite 2 ja 3)

Suurimmat ongelmat liittyvät auditoinnissa havaittujen poikkeamien korjaamiseen ja auditointisuunnitelman toteutuminen. Näkisin, että sisäiset auditoinnit eivät ole osa jokapäiväistä toimintaa ja näin ollen vaativat erillistä ponnistusta toimiakseen. Koska johto ei vaadi prosessilta tuloksia, vaan auditoinnit suoritetaan asiakkaiden ja standardien vaatimusten pohjalta, pakon saattamana, eivät tulokset ole merkittäviä.

Sisäiset auditoinnit tuottavat parhaimmillaan strategiseen suunnitteluun sellaista tietoa, jota ei millään muulla keinoin saada selville ja nostettua esille. Tämä puolueeton oman toiminnan arviointimahdollisuus on jäänyt näin ollen käyttämättä tai keskittynyt täyttämään minimivelvollisuudet.

Koska prosessille ei ole asetettu mitattavia tavoitteita, on prosessia hankala kehittää ja parantaa. Toki auditointisuunnitelmaan on laadittu joukko suunniteltuja auditointeja, mutta niin kauan, kun siitä ei seuraa mitään, että ne jäävät toteutumatta eikä johto näe asiaa ongelmallisena, ei muutosta tapahdu.

Auditoinnissa on tärkeä saada moniosaava auditoija tekemään auditointityötä. ABB:llä käytännöt vaihtelevat, mutta monessa liiketoimintayksikössä on olemassa auditoijapooli, josta auditoijia voidaan kutsua tarvittaessa mukaan auditointiin. Auditointiin osallistuminen lisää moniosaamista ja tietoisuutta liiketoimintayksikön toiminnasta. Gustav Hägglundin oivallisia sanoja voidaan käyttää myös hyväksi pohdittaessa sitä, miksi auditointiin auditoijana osallistumisen on hyödyllistä:

” Sitä paremmin voit hoitaa oman tehtäväsi, mitä paremmin olet selvillä kokonaisuudesta.”

9.3 Poikkeamien korjaaminen tehokkaasti

Jatkuva parantamisen kulttuuri on Motorsissa vahva. Kuinka auditoinnit vaikuttavat siihen tai hyödynnetäänkö jatkuvan parantamisen tiimejä, TPM-ryhmiä auditoinneissa? Valitettavasti vastaus on, että ei hyödynnetä. Mielestäni niitä voisi hyödyntää paljon enemmän. Suuri ongelma yksikössä, kuten muuallakin ABB Oy:n yksiköissä, on auditointipoikkeamien korjaaminen. Korjaamisprosessi on hidas ja tehoton. Samat ongelmat esiintyvät pian uudelleen, jos niitä on edes aloitettu korjaamaan alun perinkään. Mielestäni tähän on mahdollisuus saada suuri muutos aikaan ottamalla käyttöön auditointipoikkeamien korjaamisessa ja ongelmien ennaltaehkäisyssä toimivat TPM-ryhmät.

TPM on valittu Motorsin strategiaa tukevaksi kehittämisen välineeksi, joten sen tuomaa mahdollisuutta ei kannata jättää käyttämättä. TPM-ryhmien vahvuus on siinä, että toimintaan osallistuu koko henkilökunta ja se on vakiintunut tapa toimia. (Pulkinen 2009, 125) Ryhmien tavoitteena on muutenkin kehittää toimintaa, joten olisi luonnollista, että auditoinneissa kirjatut poikkeamat tai kehityskohteet käsiteltäisiin TPM-ryhmissä ja niille laadittaisiin ratkaisuehdotus siellä, missä ongelma esiintyy. Usein tekijällä on paras mahdollinen tietämys

ongelman juurisyistä. Juurisyiden poistamisessa on TPM-toiminnan eräs vahvuus. Ei korjata vain juuri nyt näkyvää ongelmaa, vaan yritetään pureutua syvemmälle, jotta löydettäisiin ongelman aiheuttanut juurisyys. Saman menetelmän voisi jalkauttaa yksikössä kaikkien auditointipoikkeamien käsittelyyn saakka riippumatta siitä, onko poikkeama tai kehitysehdotus tullut sisäisessä, ulkoisessa tai asiakkaan pitämässä auditoinnissa.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen nostavat kirjassaan esiin ajatuksen – ”Esimiestyö – yrityksen tärkein osaamisen kehittämisen väline?” (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 123) Motorsissa TPM-ryhmien vetäjinä ovat esimiehet. Heillä on ratkaiseva rooli siinä, kehittykö organisaation toiminta vai ei.

TPM-tiimit turvallisina ja tuttuina pienryhminä voivat jatkojalostaa asiaa, joka on tullut auditoinnissa esiin. Ei ole pääosin oikeaa tietoa ennen kuin asiaa on kokeiltu. Auditoinneissa kysellään paljon. On tärkeä saada ihmiset itse pohtimaan ja arvioimaan sen sijaan, että kerrotaan, kuinka tulisi toimia. Kyselemällä sitoutetaan henkilöstöä. Itse oivaltaminen ja kyselemällä oppiminen tuottavat tyytyväisempiä ja motivoituneempia työntekijöitä. Kun itse pohtii esimerkiksi muutosta, on vaikea olla näkemättä sen tuomia hyötyjä verrattuna siihen, että joku ulkopuolinen tulee ja kertoo, kuinka toimitaan.

On tärkeää, että kukaan ei tule sanomaan esimerkiksi auditoimalla, mikä on oikein, vaan hyödyllisempää on se, että itse arvioitaisiin, kuinka toimimme ja mitä ja miten voisimme tehdä paremmin. TPM-tiimit voidaan saada kukoistamaan tuomalla sinne auditointihavaintoja ja prosessikävelyjen tuloksia ja hyödyntämällä itsearviointeja.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 174) mainitsevat kirjassaan tiedonkäsittelyn haltuunottoon 4-vaiheisen prosessin Bukowitzin & Williamsin tapaan:

- 1) Hanki tietoa.
- 2) Käytä tietoa
- 3) Opi uutta tietoa.
- 4) Jaa tietoa.

Motorsilla tämä voisi tarkoittaa, että auditointi hankkii tietoa, TPM-tukitiimit käyttävät tietoa, TPM-ryhmät oppivat uutta ja samalla myös jakavat tietoa kertomalla tiedoistaan.

Tämä auttaisi myös viestinnässä. Auditointien viestintä on tällä hetkellä erittäin puutteellista. Useimmat henkilöt eivät edes tiedä, että heidän toimintaansa on auditoitu, saati mitä tuloksia auditoinnista on saatu. Jo pelkkä tietoisuuden lisääminen siitä, että toimintaamme arvioidaan ja tekemiämme muutoksia seurataan, auttaisi kehittämään omaa toimintaa. Sisäisistä viestimistä, osastopalavereista tai muista viestintäkanavista ei ole löydettävissä sisäisistä auditoinneista tuloksia.

9.4 Auditointisuunnitelman laatiminen

Laatupäällikkö laatii tällä hetkellä auditointisuunnitelman pääsääntöisesti yksin. Ohjeeseen on määritetty, miten auditointisuunnitelma tulee laatia ja näin se tehdäänkin, mutta valitettavasti tuo suunnitelma on täynnä katteettomia lupauksia. Esimerkiksi vuonna 2009 suunnitelluista auditoinneista toteutui vain pieni murto-osa. Nekin, mitkä toteutuivat, olivat pääasiassa turvallisuuteen liittyviä riskikartoituksia, jotka Motorsissa on otettu mukaan auditointisuunnitelmaan. Varsinaisia auditointeja toteutui muutama. Miksi suunnitelmia laaditaan, jos niitä ei ole tarkoitukseen noudattaa?

Kriittisten työvaiheiden osaltakin käytäntö on vaihteleva, vaikka nimenomaan juuri näillä työvaiheilla on ratkaiseva rooli tuotteen hyvydessä ja siinä, kuinka se palvelee asiakkaan tarpeita. Sisäiset auditoinnit – ohjeessa lukee, että kaikki tärkeät toiminnot tulee auditoida säännöllisesti. Erityisesti on huomioitava määritellyt kriittiset työvaiheet. Mielenkiintoinen havainto on, että Motors on määritellyt kriittiseksi työvaiheeksi esimerkiksi pintakäsittelyn. Tätä työvaihetta ei ole auditoitu kertaakaan vuoden 2005 jälkeen. Se on kyllä ollut vuosittain auditointisuunnitelmassa, mutta syystä tai toisesta johtuen, auditointi on joka kerta siirretty ja näin ollen jäänyt toteutumatta jo yli neljän vuoden ajan. Tällä hetkellä on menossa laajamittainen kehitystyö, joka koskee pintakäsittelyongelmia. Asiakasreklamaatioiden määrä koskien maalausta nousi reilusti vuon-

na 2009. Olisiko nämä tapaukset voitu ennakoida esimerkiksi auditoimalla työvaihe säännöllisesti?

Suosittelisin laatimaan auditointisuunnitelman 3-5 vuodelle. Vuosittain suunnitelmaa voi tarkentaa, mutta rullaava suunnitelma olisi tehty strategian tavoin pidemmälle ajanjaksolle, jotta voitaisiin varmistua, että kaikki järjestelmän osat, prosessit, kriittiset työvaiheet jne tulevat auditoiduksi varmasti riittävän usein. Suunnitelmassa olisi hyvä olla mukana niin laatu-, ympäristö-, työ-, terveys-, ja turvallisuusasiat kuin jatkuvan parantamisen menetelmän arvioinnit eli TPM-toiminnan arvioinnit.

Tällä keinoin olisi helpompi arvioida sisäiset auditoinnit -prosessin tuloksellisuutta ja kokonaisvaltaisemmin toiminnan kehittämistä. Liian usein tulosten vaikuttavuuden arviointi sivuutetaan. Mutta miksi esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi asettaa toiminnalle, esimerkiksi toimitusvarmuudelle tavoitteeksi 98 %, jos siihen ei millään keinoin puututa? Katsotaan vaan tulosta ja todetaan, että sellainen se nyt on. Ehdottomasti tavoitteiden asettamisen yksi tarkoitus on ohjata toimintaa. Koska on asetettu tavoite, niin siihen tulee pyrkiä kaikin keinoin. Myös benchmarkatuissa organisaatioissa oli käytössä tavoitteiden seuraaminen osana auditointiprosessia.

9.5 Katselmusten tuloksellisuus

Johdon katselmusten yksi tavoite on koota yhteen toimintajärjestelmän nykytilanne. Auditointeihin liittyen tärkeää olisi peilata auditointihavaintojen lukumäärä tehtyjen auditointien suhteessa ja arvioida, minkä takia kaikki havainnot eivät ole johtaneet toimenpiteisiin. Myös toimenpiteiden vaikutukset prosesseihin ja tavoitteiden toteutumiseen on syytä arvioida.

Motorsissa pidetään kaksi kertaa vuodessa johdon katselmus. Ohjeistuksen ja standardien mukaan siinä tulee varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä on edelleen soveltuva ja asianmukainen sekä arvioida järjestelmän vaikuttavuutta.

Silmään pistää ISO 9001:2008 -standardissa oleva vaatimus

” Johdon katselmuksen tulosten tulee sisältää päätökset ja toimenpiteet, jotka liittyvät a) laadunhallintajärjestelmän ja sen prosessien vaikuttavuuden parantamiseen b) asiakasvaatimuksiin liittyviin tuotteen parannuksiin c) resurssitarpeisiin.” (SFS-EN ISO 9001:2008, 22)

Katselmointivaatimus on selkeä osoitus standardin pyrkimyksestä vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin. Katselmointien lähtötietoina voidaan pitää esimerkiksi auditointien tuloksia ja asiakaspalautteita. En huomannut yhdestäkään katselmusten pöytäkirjasta mainintaa ja päätöstä, että sisäisiin auditointeihin liittyen lisättäisiin resursseja, koska ne eivät ole toteutuneet suunnitellulla tavalla. On vain todettu, että näin ne ovat toteutuneet, mutta ei ole vaatimusta, että esimerkiksi seuraavan suunnitelman pitää toteutua 100-prosenttisesti. On tehty päätös laittaa vähemmän auditointeja suunnitelmaan, koska aiempina vuosinakaan auditoinnit eivät ole toteutuneet. Nurinkurista logiikkaa, koska ei tuo pienempi määrä ole toteutunut sen paremmin.

Katselmuksessa tulisi kirjata havaintoja toimintajärjestelmän toimivuudesta ja yksi olennainen osa arvioidessa järjestelmän toimivuutta on tehtyjen auditointien suorittaminen. Jos huomataan, etteivät havaitut kehityskohteet etene toivotulla tavalla, tulisi johdon ottaa kantaa havaintoihin ja laatia suunnitelma, kuinka asia saadaan etenemään. Jos kehityskohteet jäävät toteutumatta vuodesta toiseen eikä niille vaadita toimenpiteitä, on jo arvioitava kriittisesti täytääkö toimintajärjestelmä sille standardissa esitetyt vaatimukset.

Sisäisten auditointien käytössä kehittämisen välineenä on olennaista auditointien tarkoituksen ja roolin ymmärtäminen. Sisäiset auditoinnit ovat prosessien, johtamisen ja järjestelmällisyyden kehittämisessä arviointiväline. Motorsin johdolle ei ole ymmärtänyt sisäisten auditointien roolia ja mahdollisuutta tiedon hankintakanavana. Ne käsitellään pakollisena pahana ja sitoutuminen niihin on sama kuin laatupäällikön ja laatuosaston nimeäminen. Vaikuttavuutta ei seurata eikä tuloksia vaadita. Kuinka paljon enemmän toisenlaisella suhtautumisella voisi saada kullanarvoista tietoa yrityksen toimivuudesta ja todellisesta tilanteesta? Millä muulla keinoin yrityksen edustajan on mahdollista saada

puolueetonta näyttöä niin helposti kuin auditoimalla, koska silloin on pakko näyttää asia toteen, jos haluaa osoittaa toimivansa niin kuin sanoo. Yleensä tällainen toiminta koetaan muulloin kuin auditoinnissa urkkimisena ja nuuskimisena ja tieto pimitetään helposti. Nyt se olisi aivan käden ulottuvilla, kun joku vaan menisi kysymään ja pitäisi korvat auki.

9.6 Laatupalkintokriteerit sisäisten auditointien tukena

Nykytilan analyysissä selvisi, että auditointien hyödynnettävyys toiminnan kehittämisessä on vaillinaista ja viestintä tehdyistä auditoinneista on puutteellista. Auditointeja suoritetaan monella tasolla ja tavalla, mutta läpimurtoa ABB Oy Motorsin sisäisissä auditoinneissa ja niiden hyödynnettävyydessä ei ole saavutettu.

Laatupalkintokriteerejä on kokeiltu 1990-luvun lopulta alkaen, mutta ne toteutettiin niin raskaasti, että organisaatio alkoi inhota niitä. Toisaalta prosessinomistajien haastatteluissa itsearviointit saivat positiivisen vastaanoton jokaiselta haastatellulta. Erityisesti asiakkuudenhallintaprosessin omistajan ajatus ottaa laatupalkintokriteerit auditointien pohjaksi on kannatettava. Yhdistämällä laatupalkintokriteerien helikopteriperspektiivi auditointien jalat maassa tehtävään käytännön tarkasteluun saadaan irti toiminnasta enemmän ja uskon sen vaikuttavan toiminnan tuloksiin suotuisasti. Varsinkin johtajuus jää ISO-sarjan standardien valossa kovin kepeälle tasolle, mutta laatupalkintomallin avulla siihen voi syventyä enemmän.

Kumpikaan ei ole toinen toistaan parempi enkä usko, että yksinään kumpikaan tuottaa erinomaista tulosta, mutta yhdessä käytettynä tuloksellisuus paranee varmasti olennaisesti. Laatupalkintomalli kriteereineen perehtyy enemmän strategiaan ja johtamiseen, kun taas auditoinnit pyrkivät saamaan esille toiminnassa esiintyviä poikkeamia ja puuttumaan niihin.

Edellä mainittuihin seikkoihin pohjautuen voisi olla järkevää ottaa käyttöön toiminnan strategista hyvyyttä paremmin mittaava arviointi käyttöön ja siihen Malcolm Baldrige-laatupalkintokriteeristö varmaan sopisi aivan hyvin. Olen kuitenkin hyvin skeptinen sen suhteen, että laatupalkintokriteerien käyttö sinäl-

lään muuttaisi toimintaa. Motorsissa on vahvasti ajettu sisään TPM-toimintaa, joka on liitetty osaksi strategiaa ja sen tavoitteena on toiminnan erinomaisuuteen painottuva toiminta. Mitä saataisiin lisää, jos otettaisiin käyttöön laatupalkintomallin käyttö?

Vajaan kymmenen vuoden takaa monella on happaman karvas maku suussa jo sanan kuultuaan. Ainakaan kovin raskas prosessi laatupalkintokriteeristön käyttö ei saisi olla. Suosittelisin käyttöön otettavaksi johtajuus ja toiminnan tulokset -kategorioita. Niitä ei käydä riittävästi läpi ISO-sarjan auditoinneissa ja TPM-toimintakin puuttuu enempi prosessilähtöisesti strategian kautta tuloksiin.

Suosittelen, ettei tällä hetkellä "haksahdeta" uuteen ismiin, vaan yritetään kaikessa toiminnassa keskittyä valittuun linjaan, TPM-toimintaan. TPM-toiminta on kirjattu strategiaan ja se on valittu työkalu matkalla kohti toiminnan erinomaisuutta.

Jos johtoryhmätasolla halutaan terävöittää johtamiseen ja tulosten aikaansaamiseksi toimenpiteitä, niin siinä tapauksessa laatupalkintokriteeristön käyttöönotto kevennettynä versiona on paikallaan.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka toimintajärjestelmän sisäisiä auditointeja voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisen välineenä. Tavoitteena oli selvittää, onko sisäisiin auditointeihin olemassa mallia, jossa auditoinnit ovat tehokas kehittämisen väline ja jossa ne tuovat hyötyä yrityksen tavoitteita kohti kurkotellessa. Tavoitteena ei ollut kirjata esimerkiksi uusia kysymyslistoja tai lähteä etsimään ratkaisua pienistä yksityiskohdista, vaan pohtia, mikä auditointiprosessissa voisi sujua paremmin tulosten saavuttamiseksi. Työssä etsittiin ratkaisua muun muassa kysymyksiin, kuinka auditointisuunnitelma saadaan aikaan ja miten auditoinnit saadaan pidettyä elinvoimaisina.

Työhön valittiin teoriapohjaksi laatujohtaminen, jatkuvan parantamisen menetelmät sekä melko laajasti sisäiset auditoinnit. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdytään aihepiiriin kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin sekä Motorsilla tutustumalla olemassa olevaan toimintaan että tekemällä benchmarking kolmessa eri yrityksessä. Benchmarkingin avulla oli tarkoitus löytää vihjeitä, mitä kannattaisi tehdä toisin tai mitä piirteitä omaissa toiminnoissa parantaa entisestään.

ABB Oy Motorsin nykytilaan perehdyttiin tutustumalla voimassaolevaan ohjeistukseen, vuosien varrella kertyneisiin raportteihin sekä haastattelemalla prosessinomistajia. Haastattelukohteiksi valittiin prosessinomistajat, koska heidän rooliinsa kuuluu kehittää toimintaa. Jos he eivät koe sisäisiä auditointeja työkalukseen, niin mahdollisuudet parantaa toimintaa niiden avulla ovat vähäiset.

Valitsemalla toisenlaisen teoriapohjan olisivat ehkä tuloksetkin painottuneet hieman eri tavalla. Jatkuvan parantamisen ja oppimisen kannattajana lähdettiin teoriaa kuitenkin kehittämään valittujen aihepiirien mukaan ja tutkimustulosten pohjalta näkisin, että valinta oli ihan onnistunut. Aihepiirin tarkempi rajaaminen olisi estänyt hapuilevan alun työn suorittamisessa, mutta henkilökohteisena oppimisprojektina nähtäköön sekin, että PDCA-ympyrän mukaan kannattaa ensin istua alas kunnolla ja miettiä, mitä pitäisikään tehdä ennen kuin alkaa innolla ja tohinalla touhuamaan.

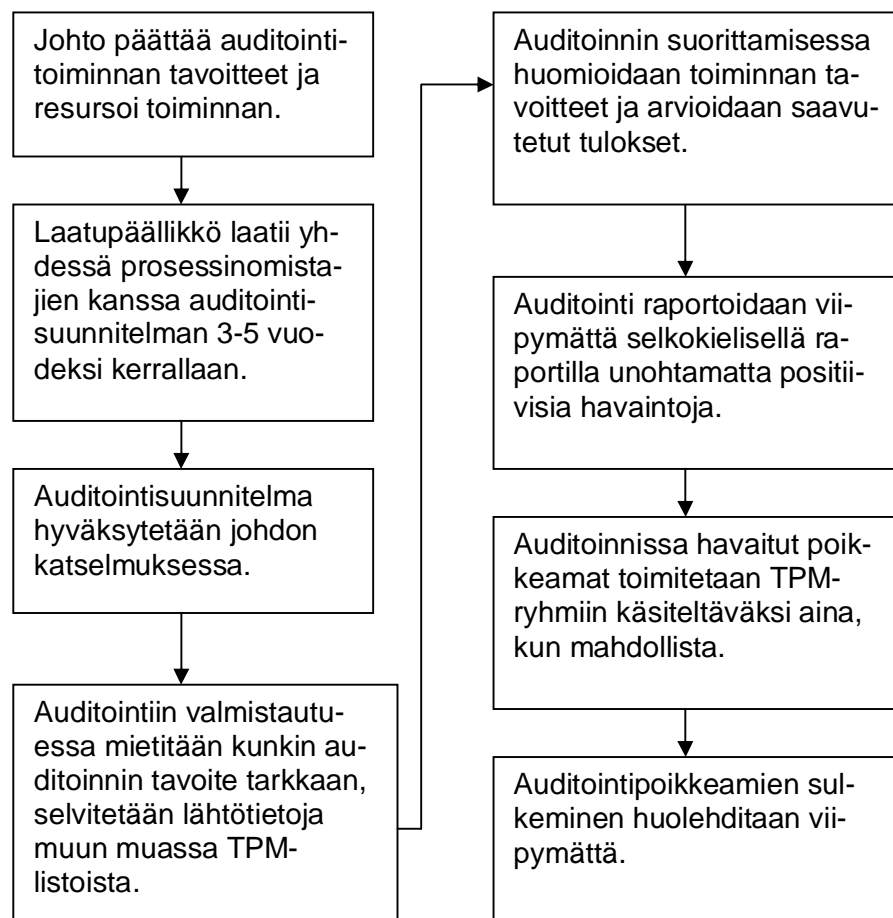
Benchmarking-kohteiden valitseminen oli haastavaa, sillä aihepiiriin liittyen ei ole yleisesti tiedossa olevia vertailulukuja tai muuta mittaristoa, jolla jyvät voisi erottaa akanoista. Kohteiden valinta onnistui kuitenkin ihan hyvin, sillä haastattelun pohjalta muodostui melko monipuolinen asiantuntijoiden näkemys, mikä on sisäisissä auditoinneissa tärkeää ja kuinka toimintaa voisi kehittää organisaation erinomaisuuden parantamiseksi. Tutkimuksen tekeminen haastattelemalla toi tutkimukseen syvyyttä ja auttoi, kun samalla hetkellä pystyi esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Esimerkiksi lomakkeilla tehtynä kysely olisi varmasti antanut määrällisesti vakuuttavampia, mutta laadultaan pinnallisempia tuloksia. Erityisen onnistuneeksi työssä koen prosessinomistajien

haastattelut ja lähinnä sen oivalluksen, että heistä tämä kaikki lähtee, jos on lähteäkseen.

10.2 Keskeiset tulokset

Opinnäytetyössä ei varsinaisesti ratkottu ongelmia, vaan selvitettiin organisaation nykytilanne sisäisten auditointien suhteen ja tuotiin esille perustellen erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja benchmarking-kohteista saatujen tietojen pohjalta. Näiden perusteella voidaan todeta, että ABB Oy Motorsissa on pitkään toiminnassa olleesta laatu järjestelmästä johtuen käsitys, mitä pitäisi tehdä, mutta menestyäkseen paremmin sisäiset auditoinnit kaipaavat lisäpotkua ja jämäkkyyttä.

Yhteenvedona tulokset voidaan esittää kuvion 17 mukaisena mallina.



Kuvio 17. Auditoinnin prosessimalli

On tärkeää, että johto määrittelee auditointitoiminnan tavoitteet mittareineen, laajuuden ja resursoinnin. Auditoinnilla haetaan muun muassa kehittämiskohteita, joiden tavoitteena on vaikuttaa liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Tämän määrittelyn yhteydessä on hyvä miettiä, mitkä osa-alueet katetaan ISO-sarjaan kuuluvilla auditoinneilla ja mitä osa-alueita varten otetaan käyttöön laatupalkintokriteerit itsearvioinnin avuksi. Auditointisuunnitelmaa laadittaessa on tärkeä määritellä auditoitavien kohteiden lisäksi myös se, kuka auditoinnin suorittaa. Käytetäänkö auditoinnissa auditointipoolin henkilöitä, tiettyjä osaajia, tehdäänkö auditoinnit niin sanotusti omalla porukalla vai käytetäänkö ristiinarviointia ja sitä kautta oman toiminnan ulkopuolelta auditoinnissa. ABB:n sisällä toimintatavat ovat yhteneviä, joten toisista liiketoimintayksiköistä on varmasti saatavissa melko helposti ristiinauditoinnissa. Suunnitelman laadinnan yhteydessä kannattaa myös varmistaa, että käytettävissä on riittävästi koulutuksen saaneita auditoinnissa ja jos ei ole, niin huolehditaan heidän koulutuksesta.

Auditointiin valmistautumista ei kannata tehdä hätiköiden. On hyvä tutustua vanhoihin auditointiraportteihin ja palauttaa mieleen, mikä on määritetty auditoinnille tavoitteeksi. Jos tavoitetta kullekin auditoinnille ei ole vielä määritetty, on se tärkeää tehdä viimeistään nyt. TPM-listat ovat vanhojen auditointiraporttien lisäksi hyviä lähtökohtia auditointia suunniteltaessa. Valmistautumisvaiheessa huolehditaan myös riittävä tiedotus asianosaisille ja määritetään kaikille tarpeellisille henkilöille sopiva ajankohta auditoinnin suorittamiselle.

Itse auditointi aloitetaan aloituskokouksella, jossa käydään auditoinnin tavoite läpi ja päällisin puolin auditoinnin kulku. Auditoinnin suorittamisen aikana on hyvä saada varmistavien ja kehittävien näkökulmien lisäksi vastauksia kysymyksiin, jotka arvioivat toiminnan tavoitteet ja saavutetut tulokset. On tärkeä pohtia, miksi on onnistuttu saavuttamaan asetetut tavoitteet tai miksi tulokset jäivät tavoitteista. Tavoitteiden asettamisen pitää olla oikeasti merkittävää, jotta tavoitteiden saavuttaminen koetaan tärkeäksi ja saavuttamatta jättäminen on aina mietinnän paikka. Siitä ei saa seurata vain olan kohautus ja uusi katteeton lupaus.

Auditointiraportti on laadittava viipymättä ja siihen on kirjattava poikkeamien ja kehityskohteiden lisäksi myös positiivisia havaintoja. Ihminen ja sitä kautta ko-

ko organisaatio kehittyy positiivista asioista, joten on hyvä ruokkia onnistumista, kun ihan varmasti onnistumisiakin on koettu. Raportin laatimisen yhteydessä on tärkeää viestiä tehdystä auditoinnista riittävällä tavalla. Kannatan poikkeamien korjauttamista TPM-ryhmillä. Toiminnan kehittymisen kannalta on olennaista, että henkilöt saavat itse vaikuttaa omaa toimintaansa koskevaan kehittämiseen eikä päätöksiä tehdä kirjoituspöytätyönä heidän tietämättään. Riippuen poikkeamien merkittävydestä voi olla tarpeen suorittaa uusinta-auditointi jonkun ajan kuluttua auditointiraportin laatimisen ja korjaussuunnitelmien tekemisen jälkeen, jotta voidaan varmistua, että auditoinnissa havaituille poikkeamille on todellakin alettu tekemään korjaavia toimenpiteitä eivätkä ennaltaehkäisevät toimenpiteetkään unohdu arjen tuiskeessa. Suoritetaan uusinta-auditointia tai ei, on joka tapauksessa huolehdittava auditointipoikkeamien vastausten nopeasta antamisesta ja huolehdittava, etteivät poikkeamat jää roikkumaan avoimina pahimmassa tapauksessa vuosikausiksi.

Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä, on auditointitoimintaa arvioitava johdon katselmuksessa. Toiminnalle asetettujen mittareiden avulla on arvioitava auditointiprosessin onnistuminen. Lisäksi on katselmoitava toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mielekkyys saavutettujen tulosten valossa ja arvioitava resurssien riittävyys. Vain johtamalla auditointiprosessia voidaan sillä saavuttaa toimintaa kehittäviä, kestäviä tuloksia.

LÄHTEET

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uudistettu laitos.

ABB 2010. Intranet. <http://fi.inside.abb.com/> Luettu 8.3.2010.

Arter, D. R., Cianfrani, C. A., West, J. E. 2003. How to audit the Process-Based QMS. ASQ

Biaudet R. 2009. Luentomateriaali.

http://www.mikes.fi/documents/upload/rudi_biaudet_finas-paiva_2009.pdf.

Luettu 12.2.2010

Camp, R. C. 1993. Lär av de Bästa! Benchmarking I tio steg. Lund: Studentlitteratur.

Eskola, J., Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I (metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle) Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä. PS-kustannus, 24–42.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E., Nikiforow, N. 2006. Johtamisen kuntoskoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Talentum. Gummerus kirjapaino oy.

Hotanen, J., Laine, R.O. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarkingopas – Opi hyviltä esikuvilta! Espoo: Suomen Laatu keskus koulutuspalvelut Oy.

Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Weilin + Göös.

Kirjavainen, P. ja Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Oyj. Helsinki.

Korkeakoulujen Laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. 2007. Auditointikäsi- kirja vuosille 2008–2011.

Laamanen, K. 1995. Kohti huippusuorituksia. Suomen laatuyhdistys ry. Lahti: Esan kirjapaino oy.

Laatukeskus. 1999–2003. EFQM Excellence Model, suomenkielinen käännös.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. 4. uudistettu painos.

Liker, J. 2008. Toyotan tapaan. Gummerus Kirjapaino Oy. 2. painos

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Otava.

Moisio J. 2009. Auditointien periaatteita.

<http://www.ims.fi/upload/media-4acd6a802bb2b.pdf> (viitattu 21.12.2009)

Moisio, J., Ritola, O. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille. Suomen standardoimisliitto SFS Ry. Gummerus kirjapaino Oy.

Niemi-Grundström, M. 2008. Miten arvioida laatua yliopistossa? Tampereen yliopiston laatujärjestelmän kriteerien ja ISO 9001:2000 – standardin vaatimusten vertailua. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.

NIST. 2009-2010 Criteria for Performance Excellence.

http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm (viitattu 22.2.2010)

Pulkkinen, M. 2009. Opinnäytetyö. TPM strategisen kehittämisen välineenä ABB Oy Motorsissa

QMT-kokouksen pöytäkirja. 2.12.2002. (Kirjoittanut Hjerpe A.) Viitattu 21.12.2009

Ritola, O. 2009. Auditointikoulutuksen luentomateriaali.

Ruohotie, P. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab, Helsinki

SFS-EN ISO 9001-standardi, 2008. 4.painos

SFS-EN ISO 9000-standardi, 2005. 2.painos

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. WSOY.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino, Helsinki.

Sivusuo, H. 2006. Laatuajattelun toteutus Suomen ilmavoimissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, tuotantotalous 10.

Tuominen, K. 1993. Benchmarking-prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Tampere.

Liite 1. Tuoteprosessin omistajan haastattelu

Tuoteprosessin omistaja toimii yksikössä myös laatupäällikkönä. Hän on työskennellyt ABB Oy Motorsissa vuodesta 1998. Vuodet 1999–2001 hän työskenteli toisessa yksikössä, mutta palasi Motorsiin kesällä 2001 tuoteprosessin omistajaksi. Laatupäällikön tehtävät hän otti vastuulleen hieman myöhemmin, mutta on jatkanut kaikki laatupäällikkövuodet myös tuoteprosessin omistajana.

Hän kertoo, että aiemmin prosessinomistajat laativat auditointisuunnitelman keskenään, mutta nykyään se toimitetaan heille kommentoitavaksi. Tuoteprosessin omistajan näkökulmasta auditointien tehtävänä on kaksijakoinen. Toisaalta halutaan varmistua, että toimitaan niin kuin on ohjeistettu ja saadaan toiminnasta näyttöä. Toisaalta halutaan kehittää toimintaa ja auditoinneilla onkin havaittu prosessille kehityskohteita. Tuoteprosessissa on auditoinneissa hyvät kokemukset vuosien varrelta, mutta valitettavasti viime vuodet ovat olleet sisäisten auditointien osalta hiljaisia.

Tuoteprosessin omistaja odottaa esimerkiksi vuoden 2010 auditoinnilta hyvin käytännönläheisiä asioita. Toimitaanko esimerkiksi yrityksen lanseeraamaan Gate-mallin mukaan? Toimivatko hyväksymisrutiinit ohjeistukselle ja muille toiminnoille?

Tuoteprosessin omistajan mielestä ristiinauditoinnit ovat hyvä juttu. Hän on ollut niissä itsekkin mukana. Niitä on aiemmin tehty enemmän, mutta viime vuosina niiden suhteen on ollut hiljaisempaa. Lisäksi hän näkee hyvänä portti-auditoinnit, joissa on mukana ulkopuolinen henkilö tuomassa näkökulmia esiin.

Tuoteprosessin omistajan mielestä auditoinneissa on vielä kehitettävää. Ensimmäiseksi hän peräänkuuluttaa suunnitelmassa pitäytymistä. On auditointeja ollut suunnitelmassa paljon tai vähän, niin suunnitelman toteutuminen on siitä huolimatta ollut vaikeaa. Tarvetta auditoinneille kuitenkin on ja ne on havaittu hyväksi asiaksi. Hänen mielestään voisi miettiä myös vuosittaista teemaa, jonka ympärille kasattaisiin auditointisuunnitelma.

Kirjattujen poikkeaminen korjaaminen on iso ongelma. Niiden korjaaminen kestää luvattoman kauan. Kirjatut kehitysideat eivät juuri toteudu tai ne toteutuisivat auditoinnista huolimatta. Tuoteprosessin omistaja näkee mahdollisena idean, että auditoinneissa havaitut poikkeamat voisi viedä TPM-tiimeille korjattavaksi. Myös auditointiin valmistautuessa voisi katsoa alueen TPM-tiimien listat sillä silmällä, kuinka hyvin niissä olevat toimenpiteet tukevat valittua tavoitetta ”kokoonpanon sujuvuus”.

EQA-malli (nykyisin käytetään nimeä EFQM) oli käytössä yrityksessä 1990-luvulla. Tuoteprosessin omistajan mielestä laatupalkintopohjainen arviointi oli hyvä. Siinä olevat elementit olivat hyvät ja antoivat hyvän kuvan hyvin toimivan yrityksen toiminnasta. Elementit linkittyivät hyvin toisiinsa. Yrityksen tapa toteuttaa laatupalkintopohjainen ajattelu oli liian raskas ja johti vääränlaiseen kilpailuun. Kehitys ei aidosti parantunut toimintaa ja siksi mallin käyttö ajallaan kaatui omaan mahdottomuuteensa. Tuoteprosessin omistaja pohtii kuitenkin, että esimerkiksi strategiamateriaalin voisi hyvin rakentaa EFQM-mallin perusteella. Tavoitteet ja tulokset selkeästi esillä sekä se, kuinka niihin päädytään.

Tuoteprosessin omistajan mielestä johdon katselmukset ovat hyvä asia ja niille on selvä tilaus. Jos niitä ei pidettäisi, jäisi moni asia tekemättä. Niissä on tietty rytmi ja ne kattavat standardin vaatimukset hyvin. Vuoden toisessa, laajemmassa katselmuksessa kuulijakunta on niin laaja, ettei siinä ole tarkoitukseen syntyä päätöksiä vaan tavoitteena on tiedottaa asioista. Alkuvuoden katselmuksessa pienemmällä porukalla asetetaan tavoitteita ja saadaan paremmin aikaan oikeaa keskustelua asioista.

Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin omistajan haastattelu

Tilaus-toimitusprosessin omistaja on työskennellyt ABB Oy:ssä vuodesta 1993. Aluksi pari vuotta kehitysyksikössä, jonka jälkeen siirtyi työskentelemään Motorsiin. Hän on toiminut Motorsin tilaus-toimitusprosessin omistajana vuodesta 2001.

Hän kertoo, että auditointisuunnitelman laatii yksikön laatupäällikkö, mutta prosessinomistajana hän saa kommentoida suunnitelmaa. TiTo-prosessin omistaja näkee sisäisten auditointien tarkoituksena kehittämisen ja pitää kehittämistä auditointien tärkeimpänä lähtökohtana. Lainvaatimusten täytyminen ei niinkään kiinnosta, sillä yksikön oma vaatimustaso pitäisi olla jo niin korkealla, ettei niihin keskittymällä pitäisi löytyä mitään tai sitten on toimittu väärin/ jätetty tekemättä jotain.

Valmistautuminen auditointeihin on iso juttu. Monesti auditoinnit suoritetaan liian vähäisellä valmistautumisella ja monta asiaa jää siksi huomaamatta. Myös siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, miksi auditointi suoritetaan eli mikä on auditoinnin tavoite. TiTo-prosessin omistaja mainitsee tästä esimerkiksi toimittaja-auditoinnit. Auditoinnin tuloksena voidaan saada hyvät paperit, mutta toimittaja voi olla samaan aikaan tarkkailulistalla, voidaanko sen kanssa jatkaa lainkaan yhteistyötä. Liian vähän auditoinneissa kiinnitetään myöskään huomiota saavutettuihin tuloksiin. Niitä pitäisi katsoa enempi ja miettiä, miksi onnistuttiin tai miksi ei onnistuttu.

Prosessikävelyt TiTo-prosessin omistaja näkee hyvänä. Niissä on ollut mukana myös yksiköstä riippumaton ulkopuolinen, mutta kuitenkin ABB:läinen henkilö mukana ja niissä on voitu puhua asioista oikealla nimellä eikä ole tarvinnut salata asioita, kuten esimerkiksi ulkoisissa auditoinneissa helposti käy. Prosessikävelyiden henki on ollut avoin ja niillä on saatu hyviä tuloksia. Prosessikävelyt on suoritettu niin sanottuina porttiauditointeina, jossa mukana on edellisen vaiheen ja seuraavan vaiheen edustus ja on voitu yhdessä pohtia, onko rajapinnassa parannettavaa vai onko tilanne hyvä. Auditointisuunnitelmassa prosessikävelyt kulkevat nimellä porttiauditoinnit. Prosessikävelyissä on kiinnitetty huomiota mm. onko ohjeet tasalla, noudatetaanko ohjeistusta, mitä pro-

sessissa vois kehittää, mikä ei toimi. Näissä on voitu avoimesti haastatella prosessissa mukanaolevia henkilöitä ja saada todellinen kuva tilanteesta. Tällä tavoin on saatu oikeita näkökohtia toiminnan tilasta ja kehittämisen lähtökohdaksi.

Ongelmana on usein se, kuinka havaitut poikkeamat saadaan korjattua. Viime vuosina isot projektit (uusien tehtaiden avaaminen Kiinaan, Intiaan, Puolaan), SAP-projekti ja Vaasan tehtaan miljoonien investoinnit ovat vieneet resursseja ja on ollut löytää riittävästi aikaa suorittaa tällaista kehittävää toimintaa. Kuitenkin TiTo-prosessin omistaja näkee hyvänä, että auditointeja suoritetaan usein ja prosessikävelyissäkään ei olisi ainakaan yli vuoden taukoja. Pitäisi myös ymmärtää, että kaikkia havaittuja kehityskohteita ei saada korjattua johdun resursseista (ajasta, rahasta, tekijöistä). Myös auditoinneissa havaitut kehityskohteet pitäisi priorisoida ja tehdä myös sekin päätös, ettei havaitulle asialle tulla tekemään mitään.

Auditoinneissa havaitut poikkeamat käsitellään yleensä melko pienellä porukalla. Mitään ratkaisua auditointipoikkeamien parempaan korjaamiseen TiTo-prosessin omistajalla ei ole, mutta TPM-toimintaan hän ei ainakaan kaikkia havaintoja lähtisi viemään, koska havaintoja ja ideoita TPM-ryhmille tulee niin paljon muutenkin. TPM-toiminnalla ei tulisi käydä joka ongelman kimppuun, vaan sitä kannattaisi käyttää usein toistuvien ongelmien ehkäisyssä.

Motorsissa ei ole juurikaan käytetty ristiinauditointeja. Joissakin auditoinneissa TiTo-prosessin omistaja on ollut mukana, mutta ne on suoritettu vuosia sitten, kun oltiin yhdessä Helsingin Sähkökoneiden kanssa.

Internal Group Auditin TiTo-prosessin omistaja on myös nähnyt hyvänä. Se on ABB:n johdosta riippumaton, hallituksen asettama ryhmä, joka auditoi toimintaa muutaman vuoden välein. Auditointi on perusteellinen, sillä yleensä se kestää pari viikkoa ja auditoijia on 3. Heidän toimintansa tarkoitus on kehittämishakuisuus.

EQA-malli (nykyisin käytetään nimeä EFQM) oli käytössä 1990-luvulla, jolloin alkoi prosessiajattelu. Ensimmäinen tehtiin vuonna 1998 ja se oli TiTo-

prosessin omistajan mielestä hyvä ja systemaattinen tapa suorittaa arviointia. Arvioinnit tehtiin, koska niin vaadittiin, mutta ne kaatuivat lopulta omaan mahdolluuteensa. Malli oli hyvin raskas ja sen toteuttaminen vei mehut. Nykyään EQA-sanan mainitseminenkin on kirosana. TiTo-prosessin omistajan mielestä arvioinneissa oli kuitenkin paljon hyvää ja ehkä niitä voisi käyttää kevyemmin suoritettuna jonkin liiketoiminta-alueen arviointiin.

Johdon katselmukseen TiTo-prosessin omistaja ottaa varovaisesti kantaa. Hänen mielestään Motorsin tapa suorittaa katselmukset ohjaa siihen, ettei niissä pystytä tekemään paljonkaan päätöksiä. Syksyisin oleva isomman porukan (noin 50 henkilöä) katselmus on lähinnä informatiivinen tiedotustilaus, ”tällaista meillä on nyt menossa.” Keväisin oleva pienemmän porukan katselmuksen päätehtävä on asettaa tavoitteita.

Liite 3. Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan haastattelu

Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja on työskennellyt ABB Oy:ssä vuodesta 1993. Aluksi toisessa yksikössä, jonka jälkeen siirtyi työskentelemään Motorsiin vuonna 1999. Hän on toiminut Motorsin asiakkuudenhallintaprosessin omistajana vuodesta 2003. Tämän ajankohdan jälkeen hänen työtehtävänään oli vuodesta 2006 alkaen kolmen vuoden ajan SAP-projektipäällikkyyys.

Hän kertoo, ettei ole mukana auditointisuunnitelman teossa vaan sen laatii laatupäällikkö, mutta hän saa kommentoida ja ideoida omaa osuuttaan prosessinomistajana. Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan näkökulmasta auditointien yksi tehtävä on kyseenalaistaa ohjeita. Auditoinnissa tulisi huomioida sekä prosessin nykytila että kehitystarpeet. Hänen mielestään on huono, jos auditoinnissa ei havaita mitään kehitettävää.

Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan mielestä porttiauditoinnit ovat hyvää juttu. Siinä on mukana portilta muutama henkilö, mutta myös seuraava vaihe, joka on mukana tuomassa asiakasnäkökulmaa. Lisäksi asiakkuudenhallintaprosessin omistaja on nähnyt hyvänä, että on käytetty ulkopuolisia, puolueettomia yrityksen kehittämisyksikön palveluksessa olevia auditoreita, jotka ovat osallistuneet auditointeihin näkökannan esille tuojina. He tuntevat hyvin yksikön tavat ja prosessit, joten heiltä on saanut aitoja kommentteja ja koska on kyseessä sisäinen auditointi, ei ole tarvinnut pelätä tai peitellä, kuten helposti tehdään ulkoisten auditointien aikaan.

Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan mielestä auditoinnit voisivat olla systemaattisempia. Saisi olla valmis agenda, joka ohjaa paremmin asiaa. Lisäksi tarvitaan aikaa myös vapaaseen keskusteluun. Operatiivisia mittareita voisi käydä myös enemmän läpi, sillä nyt niihin ei ole puututtu. On käyty läpi määritelty porttimittari, esimerkiksi kuinka monelle tietyn suuruiselle tilaukselle on tehty katselmus, mutta ei operatiivisen tehokkuuden tai onnistumisen mittareita.

Varsinkin aiemmin oli ongelmana usein se, ettei havaittuja poikkeamia saatu korjattua. Viime vuosina isot projektit, kuten SAP-projekti ovat nielleet kehitys-

resursseja ja viime vuodet on tehty lähinnä pakolliset auditoinnit. Nyt projektin päätyttyä pitäisi palata mahdollisimman pian takaisin normaaliin rytmiin. Toimintatapoja on muutettu paljon ja niiden onnistumista pitäisi seurata aluksi tarkasti. Jos auditointeja ei saada pian pyörimään täydellä teholla, alkaa järjestelmä rapautua.

Auditoinneissa on kirjattu sekä poikkeamia että kehitysideoita. Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja näkee hyvänä, että niitä kirjataan ja olisi tärkeä kirjata kehitysideoita poikkeamia enemmän. Auditointien jälkeen pitää pystyä arvottamaan asiat ja tehdä sekin päätös, ettei jollekin asialle tehdä nyt mitään. Poikkeamien korjaamiset venyvät helposti. Laatupäällikön vastuulla on muistuttaa avoimista poikkeamista ja sitä tapahtuu liian vähän. Tämä aiheuttaa sen ongelman, että liian usein vasta seuraavassa auditoinnissa havaitaan, ettei poikkeamaa ole korjattu. Pitäisikö tässä vaiheessa lopettaa auditointi ja palata myöhemmin uudelleen, pohtii asiakkuudenhallintaprosessin omistaja.

Yksikössä on vähän käytetty ristiinauditointeja, mutta asiakkuudenhallintaprosessin omistaja kokee, että niitä voisi käyttää hyödyksi enemmänkin. Hän on itse osallistunut niihin molempien osapuolien roolissa ja näkee, että ristiinauditoinneilla voitaisiin saada sitä kaivattua potkua, jota auditoinnit kaipaavat. Sisäiset auditoinnit menettävät statustaan, kun niitä tehdään vuodesta toiseen samalla porukalla ja ulkoisia auditointeja on liian harvoin ja nekin ovat nykyään liian kevyitä. Oman yksikön ulkopuolinen auditoija voisi tuoda ryhtiä. Hän ehdottaa myös SAP-osaajien liittämistä mukaan auditointiryhmään. Heillä on paljon tietoa ja prosessien ja toiminnan yhdenmukaistamisen jälkeen heidän ammattitaidollaan voitaisiin saada paljon irti prosessien toimivuudesta.

Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja ei ole koskaan ajatellut TPM-toiminnan liittämistä auditointeihin, mutta innostuu ajatuksesta. Hänen mukaansa auditointeihin valmistautuessa TPM-listat voisivat toimia sekä idealistoina että tarkastuspisteinä. Hän näkee riskinä, että ilman linkkiä TPM-toimintaan auditoinnit, TPM-toiminta ja muu kehitystyö voivat vetää eri suuntiin, koska ei tiedetä, mitä ja miten ongelmakohtiin on tartuttu muualla.

EQA-malli (nykyisin käytetään nimeä EFQM) oli käytössä yrityksessä 1990-luvulla. Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan mielestä laatupalkintopohjainen arviointi oli hyvä ja systemaattinen tapa. Malli oli hyvä, mutta se toteutettiin käytännössä liian raskaalla tavalla. Nykyään on aina aika ajoin otettu johtoryhmässä puheeksi, jos arviointimalli otettaisiin uudelleen käyttöön, mutta ainakin toistaiseksi esitys on aina hylätty. Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja näkee kuitenkin hyvänä ideana, että EQA-malli otettaisiin auditointeihin pohjaksi. Linkitettäisiin asiat paremmin toisiinsa ja arviointimallilla katettaisiin ne kohdat, joihin perinteinen auditointi ei ota kantaa.

Asiakkuudenhallintaprosessin omistajan mielestä johdon katselmukset toimivat ennen paremmin. Hänen mielestään katselmuksen yksi tavoite on havahduttaa kuulijat ja jakaa sama tieto kaikille yhtäaikaaisesti. Varsinkin kesän laaja johdon katselmus on palvellut tätä tarkoitusta hyvin. Alkuvuoden katselmus on suppeampi ja siinä asetetaan tavoitteita. Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja peräänkuuluttaa laatuasioille enempi johtoryhmätason seuranta. Laatu-päälliköllä on puheenvuoro, mutta se menee yleensä akuuttien ongelmien parissa eikä kaikkiin asioihin ehditä vuodenkaan mittaan puuttua. Asiakkuudenhallintaprosessin omistaja ehdottaa, että vuosikelloon otettaisiin laatu mukaan.